La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 | La Revue Francophone du Management de Projet | 3ème trimestre 2013

La Cible

Fondateur :
Jean Le BISSONNAIS

Directeur de la publication :
Martine MINY

Rédacteur en chef :
Serge CHANTREUIL

Comité de rédaction :
Hervé COURTOT, France
Frédéric ERPICUM, Belgique
Christophe LEYRIE, Québec
Mohamed SIDMOU, Maroc
Marc-Noël VANDAMME, France
Laurent VERGNOL, Luxembourg
Gérard VEZIE, France

Régie publicitaire : AFITEP

Maquette : AFITEP

Edition : AFITEP

Parrainée par :

GP Gestion de projet Université du Québec — UQAC UQAR UQAT UQO UQTR

Dépôt légal :
3ème trimestre 2013

Crédit photos : Fotolia

ISSN : 2102-510X

Sommaire

Editorial

> Management de projet :
Parties prenantes, effet de mode ou management durable ?

Expérience

> Projet « Congrès ICEC 2014 » :
Appel à communications : rappel

Réflexion

> Réseaux sociaux et projets :
Réseaux sociaux, ...mode d'emploi - Jacques LEBEGUE

Magazine

> Derniers ouvrages parus – Hervé COURTOT

Du côté de la Recherche

> Management et performance :
L'impact de la traçabilité sur la performance logistique - Jad Allah RAMI

Dossier

> Le management des parties prenantes :

- Les parties prenantes d'un projet QUESACO ? - Marc Noël VANDAMME
- Les parties prenantes dans l'ISO 21500 : une reconnaissance mondiale - Martine MINY
- Le succès d'un projet passe par la gestion efficace des parties prenantes - Matthieu LAFERRIERE
- PMBoK édition 5, parties prenantes : un nouveau domaine de connaissance- Pierre CADIEUX
- Évaluation des retombées économiques des projets au Québec et prise en compte des externalités : le MISQ versus l'ACA - Thierno DIALLO, Christophe LEYRIE, Julien BOUSQUET & Thierry OSSORO
- Stratégie relationnelle : le cas de la mine de NIOBEC - Thierno DIALLO, Christophe LEYRIE, Julien BOUSQUET & Lamine KOURAOGO
- Les parties ^prenantes, un enjeu de société - « la Tribune » - AFITEP

Focus

Idées, brèves, quiz, ...

> Séminaire RAPF / OIF :
"Former en français : un atout pour la compétitivité mondiale »

>Commission Terminologie AFITEP :
Échanges en ligne sur les 100 mots clés du management de projet

> Nouvelle Commission :
Chef de projet & Analyste d'affaires – travailler ensemble

Télécharger ce n° 122 >>>
<le dernier n° paru>

Proposer un article >>>
<La Cible et vous>

Anciens n° de La Cible >>>
<anciens numéros>

Votre contact >>>
Serge CHANTREUIL
Rédacteur en chef
Courriel :
lacible@afitep.org

AFITEP >>>
Association Francophone
de Management de Projet

18 rue des Terres au Curé
75013 PARIS France

Courriel : info@afitep.org
Tél : +33 (0)1 55 80 70 60
Fax : +33 (0)9 70 06 91 89

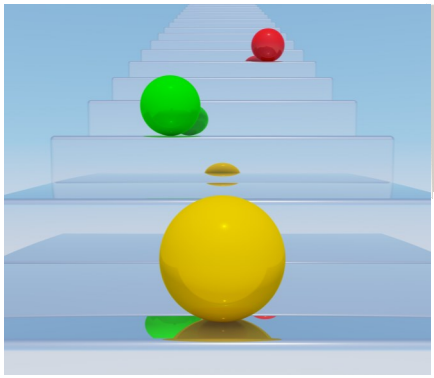
Sites AFITEP :
>>www.afitep.org

Association Loi de 1901
SIRET : 380 222 109 0000049

Actualités AFITEP

>Séminaire CNES / AFITEP :
De l'idée à la sélection du projet

>Journée Microsoft :
Journée du Management de Projet 2013



Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Editorial

p1

> Management de projet

Parties prenantes, effet de mode ou management durable ?

Depuis quelque temps, l'expression « parties prenantes » est celle qui revient, quasi comme un automatisme verbal, dans les conversations autour du management de projet.

Ce phénomène s'observe régulièrement lorsque, pour une raison ou pour une autre, un sujet semble au cœur des préoccupations du moment. Nous pouvons prendre comme exemples, dans le désordre, la qualité, l'innovation, la gouvernance, l'agilité, la valeur acquise, les modèles de maturité, etc.

Dans tous les cas, les sujets qui émergent ainsi ont du sens, au-delà des discours et des bruits de fond. Ils correspondent à des questions sous-jacentes depuis un certain temps qui, par un concours de circonstances, un accident de conjoncture ou tout autre élément de nature contextuelle, trouvent un écho, pas toujours attendu.

Celui-ci peut revêtir un caractère éphémère, telle l'écume des vagues, ou être le début d'une appropriation collective qui conduira à enrichir le corpus méthodologique et les pratiques opérationnelles en management de projet, parce qu'il permet de résoudre des problèmes rencontrés sur le terrain et jusque là insuffisamment résolus.

C'est pourquoi le comité de rédaction a décidé de consacrer le dossier de ce numéro 122 aux parties prenantes dans les projets.

Nous espérons que les articles ici réunis vous permettront de vous forger une conviction et vous donneront la possibilité de compléter, si nécessaire, votre réflexion grâce à la bibliographie abondante et variée qui les accompagnent.

Bonne lecture à toutes et à tous,

Le Comité de rédaction

Les parties prenantes, objet d'une thèse soutenue le 16 mai 2013, par Christophe LEYRIE, membre du Comité de rédaction de La Cible :

« Stratégies et habiletés politiques dans la conduite de projets caractérisés par un impact élevé des parties prenantes : une étude exploratoire ».

Pour de nombreuses organisations aujourd'hui, les gains concurrentiels reposent sur des approches transversales de type projet. Par ailleurs, à mesure que les projets se multiplient et s'ouvrent sur leurs environnements interne et externe, le succès se conçoit de plus en plus en termes de valeur pour un nombre croissant d'acteurs ou parties prenantes impliqués directement ou indirectement dans ces projets.

Dans cette perspective, l'objectif de notre recherche est de contribuer à mieux comprendre comment les gestionnaires créent les conditions favorables au bon déroulement et au succès de projets impliquant de nombreuses parties prenantes. Plus spécifiquement, le rapprochement de la littérature portant sur la politique dans les organisations, la gestion de projet et les compétences nous a conduits à nous interroger sur l'éventualité d'une compétence collective au service de la gestion politique des parties prenantes dans un projet.

Appuyés sur un dispositif méthodologique de nature qualitative comprenant une vague d'entrevues préliminaires et deux études longitudinales de cas enchâssés, nous confirmons l'existence d'une véritable compétence politique et nous en décrivons pour la première fois les contours et le fonctionnement aux niveaux individuel, collectif, organisationnel et inter-organisationnel.

Ceci nous conduit à supporter une conceptualisation plus partagée du leadership et une approche plus authentique de la gestion des parties prenantes dans les projets comme source de performance. Nous proposons finalement quelques voies d'approfondissement pour mettre en œuvre une véritable gestion des compétences collectives politiques.

Consulter le recueil des soutenances

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Expérience

p1

> Projet « Congrès ICEC 2014 » :

Appel à communications : rappel

Gianluca di CASTRI
Directeur Europe de l'ICEC

gianluca.dicastri@aice-it.org

L'AICE (Associazione Italiana di Ingegneria Economica) est en charge de l'organisation du congrès mondial de l'ICEC (International Cost Engineering Council) à Milan en 2014.
C'est Gianluca di CASTRI qui nous fait partager, au fil des numéros de La Cible, son journal de bord sur ce projet « événementiel ».
La date approche, c'est la collecte des communications, gage de la richesse du congrès, qui est à l'ordre du jour...

L'auteur

Gianluca di CASTRI (1947), est diplômé en génie mécanique de l'Université de Rome (1972). Il a par la suite obtenu le diplôme de spécialisation en administration des affaires de l'Université Bocconi. Il est également certifié en maîtrise de projet (1992), certification accréditée par l'ICEC (International Cost Engineering Council).

Il possède une expérience considérable en gestion globale des coûts et en gestion et maîtrise de projet dans le domaine de l'ingénierie et de la construction. Sa carrière l'a amené à des postes de direction générale dans des entreprises de réputation internationale.

Il travaille actuellement comme consultant dans diverses disciplines de la gestion et maîtrise de projet. En outre, il donne des conférences au cours de formation en total cost management de l'Université Bocconi et à l'Université Libre d'Études Sociales (LUISS, Roma). Il est l'auteur de nombreuses publications, ainsi que du livre « Gestion de projet pour la construction » (2009).

Président de l'AICE (Associazione Italiana di Ingegneria Economica) de 2005 à 2010, il est actuellement directeur de la région 2(Europe) de l'ICEC.

Congrès ICEC 2014 à MILAN :

Nous voulons rappeler à tous que le IX Congrès mondial de l' ICEC se tiendra à Milan, en Italie, du 20 au 22 Octobre 2014.

AICE (Association italienne pour la gestion totale des coûts) est en charge de l'organisation , en collaboration avec FAST (Fédération italienne des associations scientifiques et techniques).

Le thème principal du Congrès consiste à déterminer comment l'application du TCM (Total Cost Management) peut contribuer au développement de l'entreprise de manière durable. D'autres pistes de recherche auront trait, à la certification de compétences, aux standards professionnels et aux normes de bonne exécution.

Nous demandons à tous les professionnels, aux professeurs d'université, chercheurs, gestionnaires, étudiants et autres personnes actives dans le domaine de la gestion totale des coûts et dans des domaines connexes de présenter des propositions de communications au Congrès.

Pour ce faire, le « call for papers » est à disposition sur les site du Congrès (http://www.icec2014.it) de l'ICEC (http://www.icoste.org) et de l'AICE (http://www.aice-it.org).

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Congrès ICEC 2014 à MILAN : 1er appel à communication

N'hésitez pas à proposer une contribution !

ICEC 2014 World Congress

«Re-Engineering Total Cost Management: Turning Words into Figures »

Milano, Italy, 20, 21, 22 October 2014

Call for Papers First Announcement

The 9th ICEC World Congress will be held in Milano, Italy, from 20th to 22nd of October, 2014.
AICE (Italian Association for Total Cost Management) is in charge for the organization, in collaboration with FAST (Italian Federation of Scientific and Technical Associations).

The meaning of the title and the Congress focus are intended to include the various aspects of Total Cost Management exploited in the practical dimension of use and considered as possible leverages for overcoming or counteracting the actual serious world economic crisis.

The main topic of the Congress should be to investigate how TCM application can contribute to the business development in a sustainable way. Other research paths will be relevant to the certification, compared with other certificates and to professional methodologies, best practices and standards.

We request all professionals, university lecturers, researchers, managers, students and any other people active in the field of Total Cost Management and in related fields to submit their papers for presentation at the Congress; priority shall be given to the following topics:

- *TCM profession and its characteristics, good practices, standards, organization and development;*
- *Body of knowledge and relevant competences enriched by practices that can enable the use of disciplines in their application on the real situations (projects and processes);*
- *Education on TCM and competence centers: new training processes (tutoring and coaching, working senior and junior peoples together side by side, etc.);*
- *Certification intended either to individuals either to companies;*
- *Methodologies and Quantitative methods to support TCM;*
- *ICT to support TCM practices;*
- *TCM as a way to increase accountability and transparency in the enterprise management*
- *Experiences of TCM use in the project based enterprises and organizations (Public Administration);*
- *Professional Roles in project based enterprises and organizations;*
- *Glossary and semantics.*

Pour plus d'informations : www.aice-it.org; www.fast.mi.it.

Pour toute information complémentaire sur l'événement, merci d'adresser un courriel à icec2014@aice-it.org

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Réflexion

p1

> Réseaux sociaux et projets :

Réseaux sociaux, …mode d'emploi

Jacques LEBEGUE
lebegue_jacques@yahoo.fr
+33 (0)9 53 15 24 18
+33 (0)6 52 11 54 96

Les réseaux sociaux et les outils collaboratifs font partie du quotidien d'un nombre croissant de personnes, y compris dans un cadre professionnel.
Il semble donc indispensable de les identifier, d'en comprendre les atouts et les limites et, surtout, de définir la place que vous pouvez ou souhaitez leur accorder dans vos projets.
Leur importance est désormais telle que les ignorer n'est tout simplement plus concevable.

L'auteur (*)

Jacques LEBÈGUE est concepteur-rédacteur chargé de création supports papier et web. Il est spécialiste de la communication à destination des professionnels (secteurs public et privé), formé à la « Conception et à la conduite de projets numériques et interactifs » à l'École de l'image des Gobelins. C'est le coordinateur de la base documentaire éditée par Techniques de l'ingénieur « Organiser et animer un projet ».

(*) Membre AFITEP

Introduction

Renforcement de la créativité, travail collaboratif, partage de pratiques, information sans frontières, renforcement naturel de la notoriété, simplicité des rapports, village mondial…, les réseaux sociaux ont suscité dès leur apparition beaucoup de rêves mais aussi bien des désillusions.
Quoi qu'il en soit, les réseaux sociaux et outils collaboratifs font désormais partie de notre univers, privé et professionnel.

Mais comment faire pour vivre avec et en faire un atout pour nos projets ?
- Quels sont les impacts sur le management des projets, leur organisation et leur animation ?
- Comment identifier ses besoins et les fonctionnalités correspondantes ?
- Quels sont les pièges à éviter et les facteurs de succès ?

Comme toujours dans les projets, il n'y a pas de réponse unique et universelle…

Cet article fait suite à la participation de l'auteur au séminaire AFITEP « réseaux sociaux…mode d'emploi » du 15 avril.

Réseaux sociaux, une réalité

Comme tous les séminaires innovants proposés par l'AFITEP, ce séminaire part d'un constat simple : réseaux sociaux (RS) et outils collaboratifs (OC) sont partout. Ils ne peuvent donc qu'interférer avec le mangement de projet ! Ces supports ont cependant des caractéristiques contradictoires avec l'approche classique des projets.

Premièrement, le web 2.0 (RS et OC ensemble) s'appuie sur un maillage où, potentiellement, tout est relié à tout. Là, nous sommes loin du management de projet qui, historiquement, est centralisé.

Deuxièmement, RS et OC apportent un flux d'information important qui vient s'ajouter aux autres. Cette masse d'information encore accrue représente un temps de traitement non négligeable.

Troisièmement, ils génèrent des interruptions fréquentes, puisque le principe est, généralement, de rester en contact, sur l'ordinateur, la tablette, le mobile et, bientôt, les montres ou lunettes connectées. Ces interruptions contribuent statistiquement à une réduction de l'efficacité de notre travail et, au moins, de notre concentration.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Utiliser le web 2.0 pour créer de la valeur dans vos projets

Omniprésent, chronophage et perturbateur, le web 2.0 offre également des fonctionnalités particulièrement utiles pour gérer vos projets. En voici quelques exemples :

- Les outils de stockage en ligne permettent à toutes les parties prenantes d'accéder aux documents liés au projet.
- Les plannings et les outils de gestion des tâches en ligne facilitent le suivi de l'avancement ou l'identification des points de blocage.
- Les wikis(*)facilitent l'archivage et la traçabilité des interventions des membres de l'équipe dans le cadre d'une arborescence prédéfinie en fonction des besoins du projet.
- Les sondages et questionnaires peuvent faciliter l'analyse des besoins ou les freins éventuels sans traitement lourd (ne serait-ce qu'en économisant le temps et le coût d'une diffusion papier).

Et cette liste d'exemples est loin d'être exhaustive tant les évolutions technologiques sont nombreuses et variées. Il est néanmoins possible de lister les fonctions mises en œuvre de manière simple grâce aux RS et OC et utiles dans un projet :

- Apprendre
- Echanger
- Eduquer
- Enrichir
- Evaluer
- Historiser
- Informer
- Motiver
- Partager
- Prioriser
- Rassembler
- Veiller

Il revient au chef de projet de sélectionner les fonctions qu'il retient, d'identifier à quelle/s étape/s du cycle de vie du projet ces fonctions sont à mettre en œuvre et de les animer. Idéalement, cette démarche est à conduire avant d'établir le cahier des charges. Par exemple, votre cahier des charges ou vos chartes peuvent être bâtis grâce à un wiki facilitant la définition du périmètre du projet, d'identifier des solutions, etc. De même, l'organigramme des tâches peut être alimenté via les réseaux sociaux pour intégrer les compétences, les fonctions, les disponibilités, etc.

*(*) Un **wiki** est un site web dont les pages sont modifiables par les visiteurs, ce qui permet l'écriture et l'illustration collaboratives des documents numériques qu'il contient.*

RS et OC, risques et opportunités

De nos jours, le risque majeur pour un chef de projet en matière de web 2.0 est, justement, de ne pas les prendre en compte ! Même si la décision est finalement d'écarter ces outils, elle doit être clairement réfléchie, énoncée et annoncée à l'ensemble de l'équipe projet et des parties prenantes. Sans une telle consigne, les acteurs ayant l'habitude d'utiliser RS et OC continueront à le faire sans se poser plus de question car cela fait partie intégrante de leur mode de fonctionnement et de leurs méthodes de travail.

Passé ce préalable, les RS et OC librement accessibles représentent un risque en termes de confidentialité. D'une part, nombre de ces systèmes nécessitent des paramétrages précis pour se protéger des intrusions.
D'autre part, leur utilisation nécessite de sensibiliser,

Réseaux sociaux et outils collaboratifs : prérequis

Ces quelques définitions vont sembler restrictives ou succinctes à certains. En revanche, les béotiens de cet univers y trouveront les repères indispensables pour tirer pleinement partie de cet article.

- **Web 2.0** : Cette appellation un peu fourre-tout inclut les techniques, les fonctionnalités et les usages favorisant les échanges, les partages et les pratiques de travail en commun en ligne. Dans cet article, nous utiliserons le terme « web 2.0 » pour englober réseaux sociaux et outils collaboratifs.
- **Réseau social** : C'est un site ou une plateforme d'échange en ligne entre personnes physiques ou morales inscrites sur ce réseau et qui ont choisi de partager ou mettre en commun des informations ou documents. Certains ont une vocation personnelle ou de loisirs (par exemple Facebook), d'autres ont un caractère professionnel (par exemple Viadeo).
- **Outils collaboratifs** : Cette expression couvre un large spectre d'applications logicielles accessibles en ligne. Ces applications ont la particularité de centraliser dans un fichier unique les interventions de plusieurs participants. L'expression la plus simple est la sauvegarde de fichiers sur des serveurs distants (récemment renommée nuage ou cloud), par exemple Hubic ou Dropbox. Il peut s'agir aussi de logiciels bureautiques classiques (traitements de texte, tableurs, agendas, plannings, etc.) qui permettent de modifier collectivement un document de travail sauvegardé en ligne (par exemple, les Google Docs). Plus sophistiqués que la bureautique et également plus anciens que le web 2.0, les logiciels de gestion électronique des documents (Ged) font désormais partie des outils collaboratifs. Certains outils sont constitutifs du web 2.0. C'est le cas notamment des wikis. « Un wiki est un site web dont les pages sont modifiables par les visiteurs, ce qui permet l'écriture et l'illustration collaboratives des documents numériques qu'il contient » : extrait de Wikipédia, exemple type de wiki. Autre outil issu du web 2.0, les systèmes de suivi et de gestion des flux, des dysfonctionnements et/ou des incidents. Ces systèmes sont directement issus des pratiques des informaticiens qui y signalent un problème sur un logiciel ou un site. Une alerte indique la présence de ces signalements au directeur informatique qui attribue la tâche à accomplir, généralement avec le délai, à la personne adéquate.
- **Internet/Intranet** : Réseau ou outils ouverts et libres d'accès ou bien privés à accès contrôlé. Cette clé essentielle de la nécessité de prendre en compte la problématique des réseaux sociaux et outils collaboratifs dans votre projet est développée dans cet article, comme tout au long du séminaire…

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

voire de former, les acteurs du projet à l'application des règles de discrétion souvent associées au projet dans le cadre de l'utilisation du web 2.0.
De fait, les enjeux de concurrence, d'intelligence économique ou d'espionnage industriel doivent être mesurés avec minutie.

Enfin, face aux acteurs externes au projet ou à l'organisme, tant l'utilisation du web 2.0 que les réactions que cette utilisation peuvent susciter doivent être anticipées. Comment :
- encadrer les messages émis ?
- anticiper les réactions possibles ?
- gérer un afflux de retours critiques ou négatifs ?

Chaque projet est porteur de ses propres réponses et la capitalisation de l'expérience trouve là un nouveau champ d'application essentiel. En fonction des réponses, le dimensionnement des ressources allouées à la gestion des RS et OC peut changer du tout au tout.

Pour une mise en œuvre efficace

D'une part, en matière de management de projet, il est communément admis, même si cela peut sembler un peu caricatural, que ce qui n'est pas dans le plan de management de projet (PMP) n'existe pas.

D'autre part, le web 2.0 fait partie intégrante de nos vies tant personnelles que professionnelles. En conséquence, réseaux sociaux et outils collaboratifs doivent être pris en compte dans le PMP, que ce soit pour :
- les exclure des options retenues, l'expliquer et le faire-savoir ;
- les intégrer dans une section dédiée du PMP ;
- les distiller étape par étape en fonction des besoins et des objectifs.

En tout état de cause, cela implique de les qualifier et de les quantifier dans le PMP, de s'interroger sur les compétences nécessaires pour une utilisation conforme à ce qui est planifié, d'évaluer les éventuels écarts de compétences dans leur utilisation entre l'estimé et le réel afin de réduire les risques pour le projet.

Un enjeu pour réussir vos projets

Réseaux sociaux et outils collaboratifs sont des instruments parmi d'autres, avec leurs avantages et leurs limites. Ils sont également des instruments différents des autres car leur diffusion rapide et massive dans les pratiques personnelles et professionnelles rend leur prise en compte indispensable dans la réflexion sur tout projet. Ce séminaire permet de mieux en comprendre les enjeux pour mieux les intégrer dans le management de vos projets.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

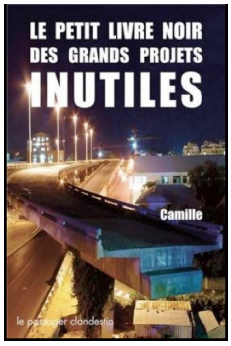
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Magazine

↩p1

> Derniers ouvrages parus

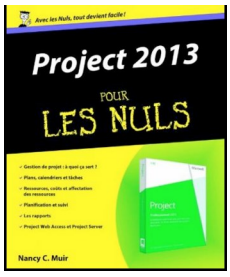


« Le petit livre noir des grands projets inutiles » de CAMILLE, Editions Le passager clandestin, 1ere édition, 09/2013, 126 pages, ISBN : 978-2-36935-002-6.

Présentation par l'éditeur :
On bétonne à tour de bras ! Autoroutes, aéroports, lignes LGV, stades de foot, incinérateurs, centrales nucléaires, lignes à très haute tension...
Des paradoxes apparents de la crise, celui qui conduit les pouvoirs politiques et économiques à reprendre les recettes qui nous ont menés dans l'impasse n'est pas le moindre. Ainsi de la prolifération des grands projets inutiles auxquels une pensée magique fondée sur le dogme de la croissance attribue la vertu de créer de l'emploi, du pouvoir d'achat et... de la croissance. Qu'importe que cette équation fasse abstraction de la finitude de notre planète et méprise les nécessités fondamentales du vivre ensemble et du rapport à la nature !
Heureusement, l'inutilité et la nocivité de ces grands projets trouve sur leur route toute une population déterminée, en multipliant les zones à défendre (ZAD), à inventer d'autres manières d'occuper le terrain.
Cet ouvrage décrit les principaux projets inutiles de notre temps, butant sur des mobilisations ô combien nécessaires : de Notre-Dame des Landes à Bure en passant par Flamanville, Gonesse, Gap, Creys-Malville, Lyon, Rouen, Toulouse, la Picardie, le Morvan ou les Landes...

« Gestion de projet en SSII » de Michel WINTER, Editions Ellipses, 1ere édition, 09/2013, 192 pages, ISBN : 978-2-7298-8206-8.

Présentation par l'éditeur :
À l'heure actuelle, la grande majorité des applications informatiques sont développées par des sociétés de service en ingénierie informatique (SSII). Leurs outils et méthodes de gestion de projet y ont été progressivement améliorés, en visant à la fois simplicité de mise en œuvre et efficacité. En explicitant les objectifs d'un projet et des activités qui le composent, cet ouvrage explique les outils et les méthodes couramment utilisées en SSII mais qui pourront être facilement adaptés à tout type de projet, qu'il s'agisse de démarches traditionnelles du type "cycle en V" ou de méthodes agiles plus récentes. Pour chaque thématique abordée, des exemples issus de cas réels illustrent la mise en œuvre des approches proposées.
Les ingénieurs informaticiens employés dans des SSII trouveront dans ce livre les clefs leur permettant de comprendre le fonctionnement de leur entreprise. Plus globalement, en expliquant l'ensemble des problématiques habituellement rencontrées dans la relation client-fournisseur, ce livre permet à tout membre de l'équipe de comprendre les besoins en termes de planification ou de suivi.
Les chefs de projet et managers trouveront les outils permettant d'affiner leurs pratiques et d'optimiser leurs activités. Les approches classiques et actuelles sont également expliquées permettant à tout lecteur d'acquérir la culture du management de projet.



« Project 2013 pour les nuls » de Nancy C. MUIR, Editions First, 1ere édition, 08/2013, 390 pages, ISBN : 978-2-7540-5413-3.

Présentation par l'éditeur :
Avec Microsoft Project 2013 gérez et murissez tous vos projets !
Microsoft Project 2013 est la dernière version du logiciel de gestion de projets le plus répandu. Proposant à ses utilisateurs une vaste palette de fonctions, Project se distingue de la plupart des autres logiciels courant et sa maîtrise demande une attention particulière. Ce livre va vous aider à explorer toutes les possibilités de Project, en rappelant au besoin les principaux concepts de gestion de projets et en décrivant les procédures de conception et de suivi d'un planning Project.

Pensez aussi à commander le dictionnaire de Management de projet :

www.afitep.org/dictionnaire

Dictionnaire de Management de projet
AFITEP
Editions AFNOR, 5eme édition
520 pages
ISBN : 978-2-12-484351-0.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

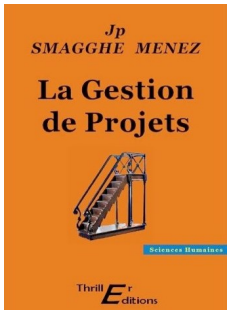
N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

« La boîte à outils du chef de projet - avec 6 vidéos d'approfondissement » de François DEBOIS et Jérôme MAES, Edition Dunod, 1ere édition, 09/2013, 192 pages, ISBN : 978-2-10-055527-7.

Présentation par l'éditeur :
Comment initialiser un projet sur des bases saines, et avec le soutien de son entreprise ? Comment cadrer le projet pour limiter les futures dérives ? Comment préparer le projet en termes de coûts, de délais et de risques ? Comment surveiller la réalisation du projet ? Comment remettre sur les rails un projet égaré ? Comment obtenir le meilleur des équipes sur toute la durée du projet ? Comment mettre en œuvre les principes agiles dans les projets ? Et enfin, comment clore un projet pour en tirer le meilleur profit ?
Découvrez 75 outils et méthodes qui permettent de mener à bien les projets dans toutes les conditions. Traités de manière visuelle et pragmatique, chaque outil est présenté en 2 ou 4 pages comprenant : l'essentiel en français et en anglais, le contexte d'utilisation, les étapes de mise en œuvre, les avantages et limites, et des conseils méthodologiques.
Certains outils sont complétés par un cas concret détaillé. Des vidéos, accessibles par QR code, vous présentent les outils en situation.
Vous trouverez dans cette boîte à outils toutes les clés pour mener à bien vos projets, même les plus difficiles.

« Le grand livre de la gestion de projet » de Jean-Yves MOINE, Edition AFNOR, 1ere édition, 08/2013, 360 pages, ISBN : 978-2-12-465427-7.

Présentation par l'éditeur :
Depuis la première édition de son Manuel de gestion de projet, parue en 2008, Jean-Yves Moine a considérablement enrichi son expérience, son savoir-faire et sa créativité. Il a exercé pour de grands groupes industriels sur des projets allant de la fabrication de boîtes de vitesses, jusqu'aux terminaux méthaniers ou aux infrastructures de tramways, en France et à l'international.
Aujourd'hui expert, créateur de la méthode WBS 3D, il propose beaucoup plus qu'une nouvelle édition du livre qui l'a fait connaître : un véritable livre de référence qui mérite largement son nouveau titre de Grand livre de la gestion de projet.
Fidèle à son approche pédagogique et chronologique, il est conçu avec une approche qui suit les étapes de modélisation et de pilotage d'un projet, et rédigé dans une perspective opérationnelle. L'aspect "portefeuille de projets", particulièrement adapté aux projets informatiques, a été intégré à l'ouvrage.
Textes rigoureux, courts, nombreuses figures, explications précises sur les méthodes de coûtenance, de planification et de risques : écrit dans un esprit pédagogique, ce livre n'oublie pas de prendre en compte les principaux logiciels de gestion de projet (notamment MS Project® et Primavera P6) utilisés par les professionnels. C'est le compagnon indispensable de tous ceux qui ont en charge des projets



« La Gestion de Projets » de Jean-Pierre SMAGGHE MENEZ, Thriller Editions, 1ere édition, 08/2013.

Présentation par l'éditeur :
« Organiser l'action en transversalité, Conduire un projet en lien avec les services publics et le tissu associatif » constitue un guide synthétique et pratique permettant à chacun d'appréhender la notion de projet au sein d'une collectivité territoriale ou d'une association à travers un processus simplifié. La méthode du brainstorming est ici adaptée aux contraintes liées aux différents jeux d'influence des acteurs, de même l'attention est attirée sur les différentes représentations de la réalité qui s'affrontent dans toute rencontre autour d'un projet associant de nombreux acteurs.

« Gestion de Projet - Les 9 clés de la réussite » de Franck BARDIN, Editions du Net, 1ere édition, 07/2013, 115 pages, ISBN : 978-2-312-01257-5.

Présentation par l'éditeur :
Méthode pratique de gestion de projet. Élaborée en 9 points, cette méthode permettra aux jeunes diplômés de démarrer sereinement et exemples concrets à l'appui, leur activité. Étant donné la portée large et transposable de cette méthode, elle est aussi applicable à toutes personnes en charge de mener à bien un projet professionnel ou personnel.

début

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Du côté de la Recherche

p1

> Management et performance :

L'impact de la traçabilité sur la performance logistique

Jad Allah RAMI
Université Cadi Ayyad
Marrakech
jadallah.rami@gmail.com

Pour bon nombre d'organismes, la logistique constitue un levier de compétitivité important. C'est dire combien réussir un projet d'amélioration de sa performance est essentiel.

Jad Allah RAMI nous fait découvrir les enjeux de cette logistique et les moyens de son optimisation : la traçabilité en est le maître mot et sa mise en œuvre est moins simple qu'il n'y parait de prime abord.

L'auteur

Jad Allah RAMI est diplômé d'un master de recherche en Entrepreneuriat et stratégie des PME (UCAM) à la FSJES à Marrakech - Maroc.
Passionné par le domaine de la recherche en sciences de gestion, son mémoire de fin d'études, sous la direction de Mr. Moulay Larbi SIDMOU(1) au sein du laboratoire L-Qualimat, porte sur l'analyse de la performance logistique par la traçabilité-agilité. Un projet soutenu avec une mention « très honorable ».

Introduction

Dans un contexte de mondialisation des échanges, d'accélération des flux, d'hyper concurrence et de renouvellement rapide des produits, la logistique constitue un puissant levier de compétitivité. Cette fonction est en train de se diversifier et d'évoluer pour intégrer de multiples facettes.

Elle n'est plus liée exclusivement au transport, mais elle intègre les activités hospitalières, industrielles et humanitaire... A l'heure où les entreprises doivent faire face à une conjoncture économique instable, il est essentiel de développer la création de valeur sur l'ensemble de la chaîne logistique. La collaboration accrue avec ses fournisseurs et la mise en place de nouveaux outils sont des opportunités permettant l'augmentation de la réactivité face au marché et par conséquent la performance globale de chaque acteur de la chaîne logistique. La réactivité est ainsi devenue le mot d'ordre de l'entreprise d'aujourd'hui. Elle est définie comme étant la faculté de conserver une adéquation entre la productivité de l'entreprise et l'adaptation aux besoins de clients. Pour atteindre cette réactivité, il est nécessaire de faire agir de manière synchronisée et optimisée tous les partenaires impliqués dans la chaîne de création de valeur et de vente des produits, allant du fournisseur (l'offre) au client (la demande) : c'est le management de la chaîne logistique globale ou la gestion de la chaîne logistique globale (GCL) ou la **S**upply **C**hain **M**anagement (SCM).

Les entreprises à la recherche de la performance logistique, sont amenées à maitriser les informations tout au long de leur chaine. Une amélioration qui permettrait d'avoir toutes les données nécessaires pour répondre aux imprévus. Ce sont des entreprises agiles, qui ont la capacité de prévoir et de répondre en temps réel aux différentes fluctuations et changements de la demande et de l'environnement.

Que ce soit en amont ou en aval de la chaîne, tout le processus doit être contrôlé et maîtrisé. La parfaite maîtrise du processus **S**upply **C**hain (SC) est devenue un enjeu stratégique pour les entreprises. Tous les moyens de contrôle sont à optimiser pour garder et développer la confiance du consommateur, dont la traçabilité s'impose comme outil d'optimisation et de fidélisation. Dans une

(1) Professeur encadrant : M.SIDMOU UFR : Stratégie- PME Comité de recherche : L-QUALIMAT

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

situation d'amélioration et de performance exigée par les clients, la traçabilité relève d'un système de management de qualité efficace, La norme ISO 8402 la définit comme : « l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'une entité au moyen d'identifications enregistrées ». Elle est devenue une exigence et une obligation légale pour les entreprises.

Aujourd'hui, un intérêt accru est porté à l'égard de la chaine logistique. L'entreprise qui ne trace pas ses produits correctement ne peut plus travailler. Les entreprises cherchent alors à améliorer leur chaîne logistique par le biais de la traçabilité, qui est devenue un outil garantissant une qualité élevée et une performance logistique durable.

Problématique

La performance logistique est à la fois le résultat de pratiques logistiques et de partage de l'information, des données fiables et précises à échanger avec rapidité afin de permettre la prise de décision en temps réel. Conçue comme un système permettant la fiabilité, la transparence et la visibilité des opérations, la traçabilité est la seule à permettre d'éliminer l'incertitude et d'instaurer des principes de sécurité et de partage de données à travers l'ensemble de la chaine logistique.

La relation entre le diptyque traçabilité-agilité et la performance logistique est perçue sous différents angles. Alors :

Quelle est la place de l'agilité dans la relation traçabilité –performance logistique ?

Partie théorique :

I- La traçabilité : Définitions, intérêts et enjeux

Au sens étymologique, la « traçabilité » est liée au mot «trace » qui, signifie une « marque laissée par un événement ». Tracer peut aussi signifier « indiquer la voie à suivre » ou encore « marquer les contours ». Le mot « traçabilité », au sens de la possibilité d'identifier l'origine et de reconstituer le parcours (d'un produit), depuis sa production jusqu'à sa diffusion, est relativement récent. C'est un concept né dans le milieu des années 80, la traçabilité répondait alors à un simple souci logistique : elle garantissait un contrôle des flux de marchandises au sein d'une chaîne de partenaires, permettant de sérieuses économies.

Elle est présentée comme la solution miracle aux crises de sécurité, de plus en plus nombreuses, dans l'industrie agroalimentaire. La traçabilité est un sujet qui n'a jamais été autant d'actualité. Des crises comme par exemple celles de la « vache folle » (à partir de 1996), du poulet à la dioxine (mai 1999), l'épizootie de fièvre aphteuse (mars 2001) ou de la grippe du poulet en Asie (février 2004), et récemment l'affaire de la viande de cheval dans les lasagnes, ces différentes crises ont créé une prise de conscience et une inquiétude auprès des consommateurs qui ont besoin d'être rassurés.

La norme NF EN ISO 8402 définit la traçabilité comme « l'aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation ou la localisation d'une entité au moyen d'identifications enregistrées ».

La norme ISO 9000:2000 la définit comme étant « l'aptitude à retrouver l'historique, la mise en œuvre ou l'emplacement de ce qui est examiné »

Dans la pratique, la traçabilité est donc la capacité à retrouver un produit lorsqu'il parcourt une suite de transformations ou lorsqu'il est ensuite distribué au consommateur. Aujourd'hui, la traçabilité est devenue une obligation légale pour les entreprises, ceci surtout pour le secteur de l'agroalimentaire.

Un système de traçabilité qui a pour but de tracer les produits, est un système critique qui doit permettre à l'entreprise de répondre à des normes et des exigences. La traçabilité a comme rôle de permettre à l'entreprise de :

- Maîtriser la qualité par l'analyse des causes d'écart dans la qualité et pour garantir la véracité des informations sur les produits.
- Maîtriser la logistique afin de localiser à chaque instant, dans le temps et dans l'espace, les produits de l'entreprise. Et aussi d'optimiser la gestion des stocks et le suivi des flux de produits.
- Augmenter la réactivité pour le rappel d'un produit grâce à une localisation très rapide, fiable et précise du produit défectueux afin de réagir à travers le retrait de ce dernier des circuits de distribution.

Alors, que ses implications managériales sont multiples, Romeyer (2000) souligne à ce titre que son rôle se manifeste dans trois volets importants :

1) Dans la maîtrise de la chaîne logistique par une gestion en temps réel, une amélioration de la réactivité des acteurs de la chaîne, un renforcement de la fiabilité et une meilleure fluidité ;

2) Dans une meilleure coordination entre les partenaires et dans l'amélioration des décisions stratégiques (fabbe-costes, 1998)

3) Dans l'implication de l'ensemble du personnel.

Aujourd'hui, le consommateur veut connaître l'origine du produit qu'il consomme (tracking), les ingrédients qui le composent ainsi que les différentes étapes de sa production et de sa transformation (tracing) (Riden et Bollen, 2007). Ceci implique pour les entreprises en plus d'une efficacité de ces deux fonctions de « tracking » et « tracing » de développer de véritables « systèmes de traçabilité» dans l'optique de permettre une meilleure organisation du travail, donc d'une augmentation de la productivité grâce à l'optimisation de la gestion des flux et des prestations livrées en « juste à temps ».

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

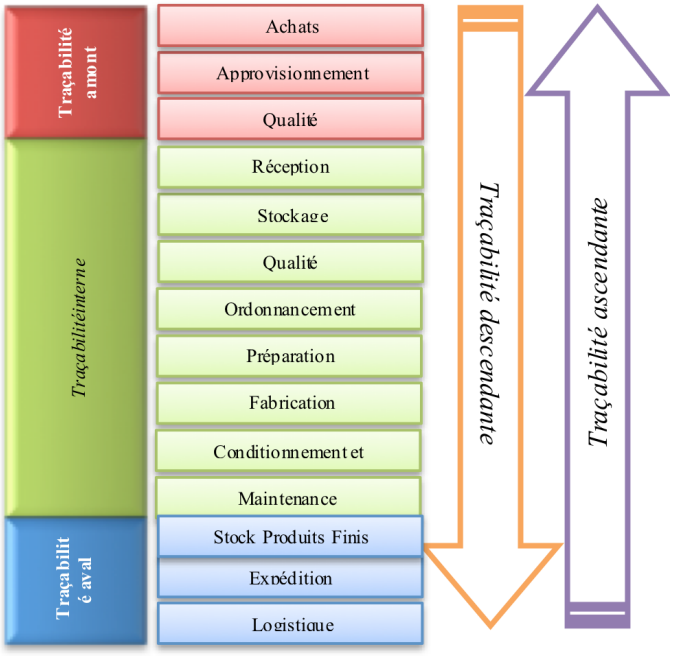
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

En termes d'optimisation de gestion des flux, il est possible de retenir deux principales typologies associées à une démarche de traçabilité à savoir : la traçabilité ascendante et descendante d'une part et la traçabilité amont, aval et interne d'autre part (*Schéma 1*)

***Schéma 1* : Typologies des démarches « traçabilité »**



Les moyens de parvenir à un système de traçabilité efficace et cohérent entre les différents acteurs, passent par une codification normée des produits et l'utilisation de moyens d'identification. Cette gestion des actions requiert un travail d'autant plus colossal que le volume à traiter est grand, l'informatique et les TIC prennent une place prépondérante dans le cycle de gestion de l'entreprise pour assurer la traçabilité nécessaire et vitale. Le marquage des produits facilite leur identification et contribue à la fiabilité et au systématisme de la traçabilité, en tracing ou en tracking.

De nombreux systèmes permettent l'identification physique des produits.

- Etiquette manuscrite :

Le principe est d'utiliser des étiquettes d'identification à chaque transformation des produits. L'information est écrite manuellement sur les étiquettes et en cas de problème, on consulte ces fiches. L'enregistrement manuel est un système très souple dont on peut modifier rapidement les informations, il est pratiqué pour les processus de fabrication simple (avec peu de transformation).

- Etiquette code à barre :

Un code à barres, souvent appelé " code-barres ", représente la codification graphique d'une information. Variant selon les algorithmes de codage, cette codification est optimisée selon les besoins pour encoder du texte, des chiffres, des caractères de ponctuation ou encore une combinaison de ses derniers». Aujourd'hui, les codes à barres sont partout, et représentent un acteur discret de la vie courante. Il permet d'assurer la diversité de l'offre des produits

- RFID (Radio Frequency IDentification):

L'identification par radiofréquence (RFID) permet d'identifier un objet, d'en suivre le cheminement et d'en connaître les caractéristiques à distance grâce à une étiquette électronique émettant des ondes radio, attachée ou incorporée à l'objet.

La RFID représente une révolution dans le domaine de la traçabilité. Cette technologie produira des gains de productivité pour tous les acteurs d'un projet RFID seulement si elle est intégrée dans la totalité de la chaîne logistique. Le partage d'information entre les acteurs de la chaîne doit être rapide afin de réagir à un événement qui demande une action (rupture de stock, rappel de produits…).

II- La performance logistique :

Dans un contexte où les entreprises cherchent à améliorer leur performance industrielle en termes de coût, de délais, d'adaptabilité, de variété et de traçabilité, la collaboration et l'échange des données et des informations entre les différents partenaires devient un élément primordial au sein de la chaîne logistique (*Tableau 1*).

Nombreux sont les travaux de recherche traitant la performance logistique et les conditions de son amélioration. La plupart de ces travaux sont basés sur des enquêtes, réalisées auprès des entreprises et sur les meilleures pratiques, dont le but est de déterminer les facteurs de performance de la chaîne logistique. La performance est appréhendée dans sa globalité et ne peut être la somme des performances locales. Elle nécessite que tous les acteurs, fournisseurs et clients, contribuent à l'ensemble du processus et des interactions.

Différents chercheurs ont tenté d'évaluer la performance logistique de différentes façons. Mais la plupart de mesures de performance jusqu'à présent, sont davantage orientées vers la performance économique que d'autres aspects de la performance, tels que la satisfaction du client.

Beamon (1998) identifie plusieurs mesures qualitatives de la performance logistique : la satisfaction du client, la flexibilité, l'intégration des flux de matières et d'informations, la gestion efficace des risques, et la performance des fournisseurs. En 1999, Beamon développe un cadre d'évaluation des performances pour les SC de fabrication, où les ressources, la production et la flexibilité sont considérés comme des éléments nécessaires à la SCP.

Dans la littérature, d'autres types de performance sont abordées, telles que la performance de livraison, du fournisseur ou chez le client. D'autres travaux se sont intéressés aux facteurs influant la performance logistique. Ces différentes pratiques logistiques influencent la performance et créent aussi un avantage concurrentiel pour l'en-

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

treprise en matière de logistique.

La plupart des modèles élaborés traitant la performance logistique, mettent en relation les pratiques de la logistique avec le système d'information. Ceci montre l'existence d'une grande contribution des travaux de recherche sur le système d'information car le partage, le contenu et l'échange de l'information sont des aspects indissociable de la performance logistique. Toute une maîtrise des données et de leur partage a pour objectif de répondre aux finalités de la traçabilité comme un système de tracking et tracing des produits, afin de trouver l'information dans le temps et dans l'espace.

Une logistique performante, alignée sur la stratégie de l'entreprise et bien orchestrée et intégrée, permet selon la devise de Christopher (2005) de faire « mieux, plus vite, moins cher et plus proche » pour l'obtention d'avantages concurrentiels :

- Mieux, en livrant des commandes parfaites ;
- Plus vite, en réduisant les délais et en éliminant les activités inutiles qui entravent la circulation des flux ;
- Moins cher, en réduisant les stocks, les coûts d'exploitation et les coûts de structure qui alourdissent la chaîne logistique ;
- Plus proche, en fidélisant les clients à travers l'offre de services à valeur ajoutée tels que la personnalisation des produits, la réactivité à la demande, la traçabilité des flux, le suivi de commande via internet, etc.

La devise de Christopher apparait, certes idéale mais reste toutefois, difficile à atteindre.

***Tableau 1* : Les facteurs de la performance logistique**

Auteurs	Facteurs de performance logistique
Neely et al., 1995	la qualité, le temps, la flexibilité et le coût, sont des outils de mesures de la performance.
Harland, 1996	la satisfaction du client
Narasimhan et Jayaram, 1998	la réactivité du client et la performance de la fabrication dans la mesure de la SCP
Li et al., 2006	le choix stratégique du fournisseur, la fondation d'une relation à long terme avec le client, le partage d'information et la qualité de l'information
Zhou et Benton, 2007	le partage de l'information et le dynamisme de la chaine logistique (agilité et vitesse de changement dans les produits et des processus) influent fortement la performance logistique de la chaine.
Sanders, 2008	l'usage des technologies du e-business, la collaboration et la performance organisationnelle.

En effet, ceci nécessite toute une démarche progressive qui dépend de l'entreprise et de sa capacité à moderniser sa méthode de travail, à coordonner, à partager les informations via l'EDI (Electronic Data Interchange), à intégrer le processus logistique, et à mesurer la performance.

Dans le but de mieux comprendre la performance logistique et ses articulations opérationnelles et managériales, Thierry JOUENNE, a pu identifier trois leviers intéressants pour présenter la performance logistique, auxquels, il ajoute l'éco-logistique.

La notion de leviers de performance logistique met en relation les objectifs stratégiques fixés par l'entreprise et leur traduction opérationnelle sur le processus de la Supply Chain. Ces leviers constituent des pistes d'action en accord avec la finalité de la logistique. Cette dernière est définie par James Hesket (1977) : « Répondre à la demande à un niveau de service fixé à moindre coût ».

- Fiabilité logistique :

La fiabilité pour les entreprises représente la probabilité d'accomplir une mission par rapport au budget-temps et budget-cout (cahier des charges). Au niveau logistique, on pourrait dire que la fiabilité traduit la capacité de l'entreprise de répondre à la demande client selon le niveau de service fixé. Il s'agit de respecter les engagements de moyens et de résultats par rapport aux attentes prédéfinies. L'utilisation des bonnes procédures de transport et de distributions ainsi que le respect de la qualité et limiter son impact sur l'environnement, sont des manifestations de la fiabilité au niveau de la chaine logistique.

- Efficience logistique :

Représentée par le rapport «Efficacité / Coût ». L'efficience logistique désigne la réalisation des objectifs prédéfinis avec le minimum des ressources. Le principe de l'efficience fait appel aux notions d'économies d'échelle, automatisation, transparence et visibilité des opérations (traçabilité), organisation et optimisation des flux et ressources. L'efficience recourt également aux techniques de qualité et la réduction des coûts et l'élimination systématique des gaspillages dans une démarche d'amélioration continue (démarche lean, kaizen, etc.)

- Agilité logistique :

L'agilité est la caractéristique fondamentale d'une chaîne logistique, nécessaire à sa survie dans des marchés turbulents et instables. L'environnement crée une incertitude supplémentaire et entraîne un risque plus élevé dans la gestion de la chaîne logistique. L'agilité est au cœur des organisations réactives. Une entreprise réactive est dotée de moyens flexibles qui, s'ils sont assez légers, lui permettent d'être agile. La réactivité est la capacité d'adapter rapidement les volumes de production et la variété des produits aux fluctuations de la demande, ainsi que d'accélérer la mise sur le marché d'un nouveau produit.

En outre, l'agilité aide à fournir le bon produit, au bon moment pour le consommateur, ce qui est l'objectif principal de toute chaîne logistique.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

III- La performance par l'agilité logistique :

L'agilité de la chaîne logistique est une notion qui englobe au sein de l'entreprise les structures organisationnelles, les systèmes d'information, les processus de logistique, et en particulier, les mentalités.

L'agilité, comme terme, a d'abord été introduit dans la pratique par certains créateurs à l'Institut de Iacocca Le haut University USA (Swafford et al, 2006;. Yusuf et al, 1999). Le terme a été d'abord mentionné dans la littérature, dans le rapport du 21e siècle de fabrication Enterprise Strategy 1991 (McCullen et Towill, 2001).

"Agilité" a été définie par plusieurs auteurs, des chercheurs, ainsi que plusieurs institutions (*Tableau 2*). Elle a été définie par l'Institut Iacocca of Le high University USA, comme «un système de fabrication avec des capacités (techniques dures et souples, ressources humaines, gestion instruite, information) pour répondre aux besoins en constante évolution de la place du marché (de vitesse, flexibilité, clients, concurrents, fournisseurs, infrastructure, de réactivité ».

Une caractéristique clé d'une organisation agile est la flexibilité. En effet, les origines de l'agilité comme un concept d'entreprise résident dans les systèmes de fabrication flexibles (FMS : Flexible Fabrication System). L'Agilité ne doit pas être confondue avec Leaness. Lean est de faire plus avec moins. Le terme est souvent utilité en relation avec le lean manufacturing pour impliquer un "zéro stock" de l'approche juste-à-temps. Paradoxalement, de nombreuses entreprises qui ont adopté le lean manufacturing comme une pratique commerciale sont loin d'être agile dans leur chaîne d'approvisionnement.

***Tableau 2* : Définition de l'agilité logistique**

Auteurs	Définition de l'agilité
Kidd, 1994	« ...fabrication agile peut être considérée comme l'intégration de l'organisation, de personnel hautement qualifié et compétent, et des technologies avancées, pour atteindre la coopération et l'innovation en réponse à la nécessité de fournir à nos clients la qualité des produits »
Goldman, Nagel, & Preiss, 1995	Signifie la valeur délivrée aux clients, d'être prêt pour le changement, valoriser les savoirs et les compétences humaines et la formation d'un partenariat virtuel
Aitken, Christopher, & Towill, 2002	L'agilité est la capacité d'avoir une visibilité de la demande, une réponse flexible et rapide et des opérations synchronisées

L'application de l'agilité dans les chaînes logistiques a été introduite récemment. Elle peut permettre aux organisations au sein de la même chaîne logistique d'acquérir des avantages de gain d'agilité collectivement (Harrison et al. 1999, cité dans Sharifi et al., 2006).

Autres auteurs définissent l'agilité de la chaîne logistique comme «une chaîne logistique agile est une intégration de partenaires commerciaux afin de permettre de nouvelles compétences afin de répondre à l'évolution rapide, la fragmentation continue des marchés. Les facteurs essentiels d'agilité de la chaîne logistique sont la dynamique des structures et la configuration de la relation, la visibilité des informations et le management de la gestion événementielle.... ».

La chaîne logistique agile peut être considérée comme étant structuré selon les objectifs de satisfaction des clients et des employés au sein de laquelle, chaque organisation peut concevoir ses propres stratégies d'entreprise, de l'organisation, des processus et des systèmes d'information. Une chaîne logistique agile concerne le changement, l'incertitude et l'imprévisibilité dans son environnement d'affaires et fait des réponses appropriées aux changements. Par conséquent, une chaîne logistique agile nécessite diverses capacités distinctives.

Toutefois, Le concept d'agilité est analysé comme la volonté d'agir et d'être réactif. Au niveau de l'organisation, l'agilité réside dans la considération des règles et normes de gestion afin de parvenir à un niveau d'action entièrement différent. Il s'agit tout d'abord de la transparence, Cela signifie que tout le monde doit avoir accès à des informations opportunes et pertinentes afin qu'ils puissent agir en temps réel pour optimiser leurs performances lorsque les conditions changent.

Ainsi que l'esprit entrepreneurial des cadres, où la plupart des employés veulent avoir la chance d'en apprendre davantage au sujet de leur entreprise et d'ajouter leurs propres idées pour améliorer les choses. Au niveau de la structure organisationnelle, les organisations agiles remplacent le commandement et le contrôle par la formation et la confiance. Elles sont structurées de manière à offrir à leurs unités d'affaires la flexibilité dont ils ont besoin pour décider et agir librement tout en respectant les paramètres définis de façon générale par la direction. Les gens ont le pouvoir de faire tout ce qui est légal et n'est pas interdit, au lieu de ne faire que ce qui est expressément autorisé.

Pour être vraiment agile, la chaîne logistique de l'entreprise doit posséder certaines caractéristiques distinctives, que divers auteurs trouvent explicative pour définir l'agilité. Dans la plupart des travaux, la flexibilité et la rapidité sont les caractéristiques principalement soulignées. Cependant, l'analyse des définitions trouvées a montré qu'ils se réfèrent régulièrement aux changements (évolution de l'environnement), et aussi à la satisfaction des besoins des clients.

D'aprés la littérature, nous avons choisi six variables représentant le plus l'agilité logistique :

1. La sensibilité du marché :

La caractéristique la plus importante qui rend une chaîne logistique agile dans sa nature est la sensibilité du marché

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

(Christopher, 2000). Par sensible du marché, on entend que la chaîne logistique est capable de lire et de répondre à la demande réelle (Christopher & Towill, 2001). La sensibilité du marché d'une chaîne logistique est affectée par le niveau de collaboration entre ses partenaires commerciaux, et sa capacité d'utiliser des technologies d'information.

2. La vitesse de livraison :

La vitesse de livraison du point de vue du marché est définie comme la capacité à répondre rapidement aux objectifs de livraisons. Ici, la vitesse de livraison se réfère à la capacité d'offrir des produits ou des services plus rapides que les autres concurrents (Handfield & Pannesi, 1992). Cette définition inclut aussi le temps de mettre de nouveaux produits sur le marché, le temps de fabriquer un produit existant, et le temps de livrer un produit au client

3. L'exactitude des données :

Exactitude des données (DA) est l'un des facteurs importants qui influent sur la performance d'une chaîne logistique. Il est défini comme la précision des données utilisées par les différents partenaires commerciaux dans leur prise de décision de planification (Zhao, Xie et Leung, 2002).

4. L'utilisation des technologies d'information:

L'utilisation des technologies de l'information pour partager des données entre les acheteurs et les fournisseurs est, en effet, la création d'une chaîne logistique virtuelle. Les systèmes logistiques classiques sont fondés sur un paradigme qui vise à identifier les quantités optimales d'inventaire où il devrait être situé. L'Electronic Data Interchange (EDI) et l'Internet ont permis aux partenaires de la chaîne logistique d'agir sur les mêmes données (par exemple, les chiffres de ventes réels) plutôt que de s'appuyer sur l'image déformée et bruyant qui émerge dans une chaîne logistique étendue.

5. La satisfaction des clients :

La satisfaction du client est la réaction du client à la valeur reçue de l'achat ou de l'utilisation de l'offre. La satisfaction du client représente la réaction du client à sa perception de la valeur reçue à la suite de l'utilisation d'un produit ou d'un service particulier. Cette réaction sera influencée par la valeur souhaitée (Ideal Standard) ainsi que par la valeur perçue des offres concurrentes (normes de l'industrie, des attentes fondées sur l'utilisation des produits concurrents).

6. Amélioration de la qualité :

L'amélioration de la qualité est reconnue par le management des entreprises dans le monde entier comme une exigence pour réussir sur le marché international concurrentiel. Ils se rendent compte aussi que la participation des fournisseurs est essentielle pour améliorer la qualité et répondre aux spécifications du client. Ils ne peuvent pas maximiser la valeur pour les clients si les composants de leurs fournisseurs sont défectueux. Pour obtenir cette participation productive, ils ont été invités à développer des relations avec les fournisseurs.

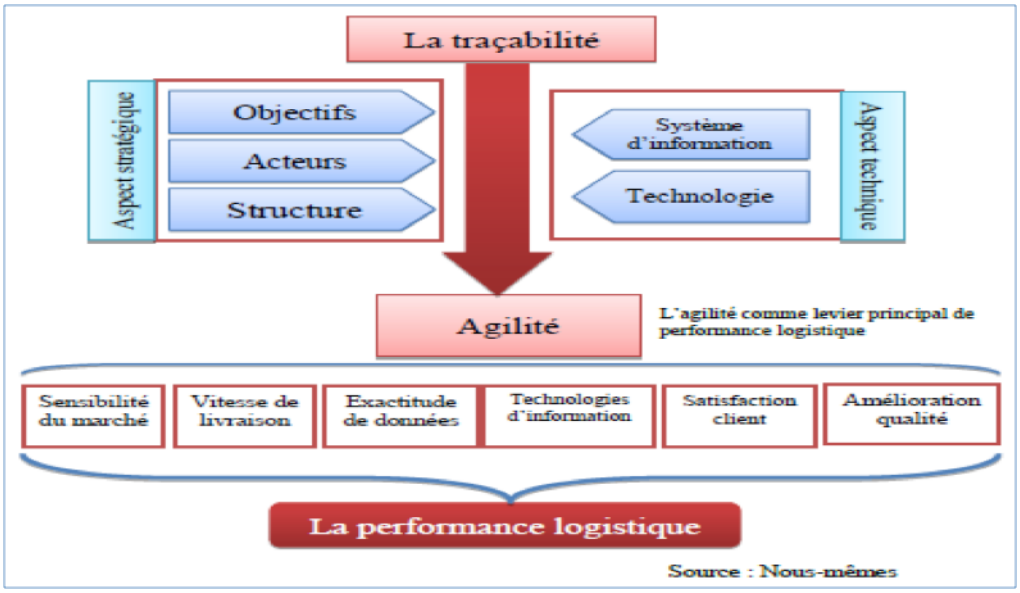
IV- Le modèle d'évaluation de l'impact de la traçabilité sur la performance logistique :

Les différentes variables présentées concernant la traçabilité et la performance par l'agilité, ont permis de construire un modèle représentatif de la relation traçabilité-agilité-performance logistique (*Schéma 2*).

Le modèle élaboré permet d'examiner l'impact de la traçabilité-agilité sur la performance logistique à plusieurs niveaux.

Dans un premier temps, la traçabilité par le biais du « tracing and tracking » des produits, et ce tout au long de la chaine logistique, permet, comme nous l'avons montré dans le premier chapitre, de renvoyer des informations

***Schéma 2* : Modèle représentatif de la relation traçabilité-agilité-performance logistique**



précises avec une rapidité dans la transmission et un maximum de fiabilité possible des données.

La mise en place d'un système de traçabilité efficace et performant mais surtout flexible et souple, doit satisfaire certaines conditions par rapport à deux volets :

1 - Volet stratégique

l'entreprise doit obligatoirement aligner ses objectifs stratégiques avec les objectifs poursuivis par le système de traçabilité afin de créer le plus de cohérence et d'homogénéité. Aussi les acteurs concernés par le système de traçabilité ne se limitent pas seulement au niveau opérationnel, tout le monde est concerné par le système

D'un autre côté, dans une optique d'agilité, l'adoption d'un système de traçabilité passe nécessairement par une réadaptation progressive au système.

La traçabilité se développe, et l'organisation doit suivre cette progression.

2 - Volet technique

La mise en place de la traçabilité nécessite l'utilisation, en plus d'un système d'identification, des systèmes d'informations permettant aux intervenants de la chaîne logistique d'assurer le suivi en temps réel de toutes les opérations, ainsi que de maîtriser tant la qualité du produit que celle des organisations. En plus, l'utilisation de la technologie ainsi que le choix de celle appropriée et compatible avec le type de l'entreprise et son activité est crucial. Le succès du système de traçabilité dépend largement du type de la technologie utilisée.

Ces différents aspects ont un impact direct et indirect sur la performance logistique, d'où à travers ces leviers, la performance se décline en trois leviers stratégiques(cf. §II). Nous allons nous intéresser au seul levier d'agilité logistique jugé le plus déterminant dans un contexte concurrentiel. L'analyse de la performance par l'agilité, est menée à travers l'analyse de l'impact de la traçabilité sur les différentes variables d'agilité logistique. Un impact positif permettant d'avoir une performance de la chaine logistique se traduit par :

- Une chaine logistique sensible au marché, capable de lire et de répondre à la demande réelle à travers le niveau de collaboration entre les partenaires commerciaux à l'aide des technologies d'information,
- Une chaine agile capable de répondre rapidement aux objectifs de livraison,
- Une chaine logistique permettant d'avoir des données précises et fiable afin de réduire les erreurs de planification et de prévision,
- Une chaine logistique virtuelle à l'aide de L'internet et de l'EDI,
- Les clients sont satisfaits de la valeur perçue de l'utilisation des produits,
- Et une qualité améliorée de toute la chaîne logistique permettant de réduire les coûts, et une optimisation des ressources et processus.

Partie empirique :

V- La méthodologie de recherche :

Notre recherche porte sur l'analyse de la mise en place d'un système de traçabilité aval, et la thématique liée à la traçabilité reste encore peu appréhendée dans les travaux académiques. De plus et jusqu'à ce jour, les publications qui abordent ce thème n'ont pas traité du cas marocain et plus spécifiquement celui de la relation entre la traçabilité et la performance logistique. Il s'agit ainsi d'un terrain encore « vierge ». En conséquence de quoi le choix d'une démarche exploratoire semble être le mieux adapté dans ce cas. Et nous avons choisi d'étudier la situation avant et après la mise en place d'un système de traçabilité pour mieux appréhender les différents changements engendrés par le nouveau système.

Dans le cas de notre recherche, nous avons fait appel à trois types de sources de données à savoir : la documentation, l'observation participante et l'entretien (triangulation). Autant que membre de l'équipe projet, nous avons élaborés deux guides d'entretien :

- l'un d'ordre général qui vise à évaluer la logistique de l'entreprise,
- et le deuxième plus spécifique, qui a pour objet d'évaluer le système de traçabilité et ses différents implications.

Ainsi pour mieux illustrer l'impact d'un tel système, nous avons analysé :

- Des indicateurs de performance logistique, soit huit indicateurs dont certains font partie du tableau de bord de l'entreprise et reconnus à l'international comme indicateurs de performance logistique,
- Des variables d'agilité logistique faisant références à la logistique aval, soit six variables appréciées par une échelle LIKERT de 1 à 5.

VI- Résultats et discussion :

Nous avons obtenu deux types de résultats :

- ceux de mesures des indicateurs de performance logistique
- et des variables d'agilité logistique.

Tous les résultats sont élaborés par nous-mêmes et contrôlés par la suite par la direction logistique et l'audit interne de la société.

Pour les indicateurs d'agilité logistique au niveau aval, une comparaison de la situation avant et après la mise en place du projet de traçabilité montre l'impact d'un tel système sur plusieurs niveaux.

Les différents indicateurs sont élaborés et rassemblés dans un tableau permettant de constater l'évolution sur la période de 2010 jusqu'à Mars 2013, et après l'adoption du système pour les deux mois d'avril et mai 2013. Chaque indicateur est évalué par rapport à une unité propre, dont

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible
publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet
| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |
N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

certains indicateurs sont fixés par l'entreprise dans le cadre d'une stratégie marketing de l'entreprise (Time-to-Market et Temps de cycle).

Le changement au niveau des résultats soit des indicateurs soit au niveau des variables est dû aux différents facteurs interne et externe, mais surtout au niveau de l'organisation et de sa structure qui s'est montrée prête à accepter la mise en place du projet de traçabilité.

1. Indicateurs de performance logistique :

À ce niveau, un changement remarquable a été constaté en termes de temps ou en pourcentage.

- Taux de service client : Une amélioration due principalement au fait, que le client est totalement informé de l'état de ses marchandises avec le respect de délais de livraison.
- Time-to-Market et temps de cycle : fixés par l'entreprise dans le cadre de sa stratégie marketing.
- Temps de transit : une diminution du temps de transport grâce à une définition pour les chauffeurs des trajets à suivre, un contact direct avec ces derniers, et Un contrôle continu des camions
- Temps d'attente : Comme temps de chargement/ déchargement, une diminution de temps lié à une vitesse de contrôle des marchandises sur camions via lecteurs code-à-barres (douchettes), ainsi que la présence de l'information par le matériel informatique, qui ne suscite pas un deuxième contrôle en cas de faute ou de rupture.
- Dock-to-stock et customer order pick-to-ship cycle time : grâce au nouveau système, une traçabilité permet l'identification de l'emplacement des produits au sein du magasin, ainsi qu'à la disponibilité des quantités commandées surtout quand la commande concerne plusieurs B.U (Business.Unit
- Taux de lecture des codes-à-barres : Un taux d'erreur élevé au départ est acceptable, vu que c'est un nouveau système et sa mise en place nécessite une certaine familiarisation et une expérience.

2. Les variables d'agilité logistique :

Les différentes variables ont connu une variation plus ou moins importante. Certaines variables ont évolué, d'autres n'ont pas changé.

- sensibilité du marché : La capacité de réponse aux demandes n'a pas avancé, bien que le nouveau système ait été encouragé par les clients. Chose qui s'explique par le fait que l'évaluation doit s'étendre sur une durée plus longue que celle de notre recherche.
- La vitesse de livraison : Une évaluation d'excellence pour la vitesse de livraison de la chaine logistique, qui arrive à livrer des commandes dans les délais les plus courts que les concurrents. Grâce à une vitesse de stockage/déstockage et la définition des trajets à suivre par les chauffeurs, qui ont été assez satisfait du nouveau système, ceci a permis de constituer un succès pour l'entreprise.
- L'exactitude des données : Une évaluation remarquable après la mise en place du nouveau système de traçabilité. La disponibilité mais surtout la fiabilité des données est une opportunité pour l'entreprise, de telle manière à améliorer la circulation de l'information tout au long de la chaine logistique afin d'avoir des prévisions réelles de l'état de la demande.
- L'utilisation des technologies d'information : Les technologies d'information constituent un vrai avantage concurrentiel, pour l'entreprise, la variable n'a pas évolué. Aussi la variable temps peut expliquer ce constat.
- La satisfaction des clients : une augmentation du taux de satisfaction des clients est un aspect important pour l'entreprise. Une diminution des réclamations client, des retours ainsi que la satisfaction en termes de délais et de qualité de livraison. Des changements constatés sur le terrain, mais qui ne sont pas assez significatifs pour augmenter l'évaluation de la variable pour la chaine logistique de l'entreprise.
- L'amélioration de la qualité : Le système de traçabilité s'est montré performant à ce niveau, constaté par la diminution des fiches de non-conformité des produits (ce qui permet à l'entreprise d'agir d'une façon curative pour rectifier le plus rapidement possible la conformité du produit afin de mieux gérer les conséquences provoquées, et surtout pour ne pas perturber l'image de l'entreprise).

3. Principales conclusions :

A travers les résultats obtenus, différentes conclusions peuvent être tirées sur la mise en place d'un système de traçabilité au sein de l'entreprise et sur ses facteurs de réussite.

La traçabilité impacte le fonctionnement de l'entreprise. Elle contribue concrètement à son pilotage et participe à l'offre de service ou au respect des conditions commerciales. Surtout, une traçabilité déficiente où un défaut ou une imperfection de traçabilité peut avoir des conséquences dévastatrices et peut menacer les comptes de l'entreprise (à cause des coûts à supporter), voire sa survie. Pour cela le dossier traçabilité doit être traité au plus haut niveau. C'est un projet, d'envergure qui concerne l'ensemble de l'entreprise. C'est un projet qui doit être aligné avec la stratégie et doit être élaboré avec précision et avec prudence. La traçabilité suscite un engagement manifeste de la direction générale.

D'un autre côté, l'agilité de l'entreprise dépend fortement de l'agilité de sa chaîne logistique, les résultats indiquent que l'intégration d'un système de traçabilité à l'aide d'une technologie permet à une entreprise d'exploiter la flexibilité de la chaîne logistique qui entraîne à son tour l'agilité de la chaîne logistique et la performance et par conséquence une compétitivité importante de l'entreprise.

En effet, la réussite d'un tel projet au niveau opérationnel et au niveau de l'amélioration de l'agilité logistique n'est pas due au seul aspect de la mise en place de la traçabilité et la technologie adoptée, d'autres aspects structurels et fonctionnels mais surtout humains sont à considérer. En plus des ressources financières, la présence d'une équipe de projet multifonctionnelle et compétente qui a réussi, grâce à la préparation et la présentation de l'état d'avancement d'une façon continue, afin de prendre les avis et

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

les conseils de toutes les parties concernées. Mais surtout, c'est un projet élaboré pour satisfaire les besoins qui sont les objectifs du projet.

Conclusion

La démarche traçabilité apparaît tel un véritable moteur de croissance logistique. Elle est ainsi un outil de maîtrise et de contrôle de l'incertitude dans le processus logistique. Elle impose le respect des normes et des conditions pour sa mise en place, dont les résultats au niveau aval sont satisfaisant et garantissent une flexibilité de la chaîne logistique.

Avec une stratégie axée sur le client, les entreprises doivent satisfaire les exigences en matière de traçabilité. Le dilemme pour les entreprises réactives est d'introduire un système de traçabilité flexible et souple qui permet de mieux tracer leurs produits au sein d'une chaîne logistique agile. La performance par l'agilité demeure un aspect important et crucial dans un environnement compétitif, dont la relation traçabilité-performance logistique passe principalement par le biais de l'agilité.

Bibliographie

- AFNOR. (2006), « Management de la qualité », in ISO 9000 : méthodes, outils, système documentaire, évaluation, satisfaction client.», Tome 1.
- Agarwal, A., Shankar, R., Tiawari, M.K., 2006. Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach. European Journal of Operational Research 173, 211–225.
- Aitken, J., Christopher, M., & Towill, D. (2002), Understanding, implementing and exploiting agility and leanness. International Journal of Logistics: Research and Applications, 5(1), 59–74.
- Beamon B. M., &Ware, T. M. (1998), A process quality model for the analysis, improvement and control of supply chain systems. Logistics Information Management, 11(2), 105–113
- Beamon B. M. (1999), Measuring supply chain performance, International Journal of Operations and Production Management, 19, 3, 275-292.
- Bollen A.F., Riden C.P., Cox N.R. (2007), Agricultural supply system traceability, Part I : Role of packing procedures and effects of fruit mixing, Biosystems Engineering, n° 98, pp. 391-400.
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain, competing in volatile markets. Industrial Marketing Management, 29, 37–44.
- Christopher, M., & Towill, D. R. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. Intern
- CHRISTOPHER M., 2005, Supply Chain Management, Créer des réseaux à forte valeur ajoutée, 3 e éd. Paris : Village mondial.
- Fabbe-Costes N. (1998), Tracking and tracing: status in the logistics management and strategic stakes for companies, 8th World Conference on Transport Research (WCTR), Antwerpen, Belgium, 12-17 june.
- Goldman, Steven L., Nagel, Roger N., Preiss, Kenneth (1994), Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer. Van Nostrand Reinhold, New York, New York.
- Gonzalez L., (2008), RFID ; l'enjeu pour l'entreprise !, édition AFNOR.
- Handfield, R. B., & Pannesi, R. T., 1992. An empirical study of delivery speed and reliability. International Journal of Operations and Production Management, 12(2), 58–72.
- Harrison (1999), Global supply chain design. Informations systems frontiers, vol.3, pp 413-416.
- Heskett j. L. (1977), Logistics : essential to strategy, harvard business review, traduit par harvard l'expansion sous le titre la logistique, élément clé de la stratégie, 1978
- JOUENNE T. (2010), les quatre leviers de la performance logistique, Revue Française de Gestion Industrielle, Vol. 29, n°1, 2010
- Kidd, C. (1989), Understanding the Information Content in MIS Management Tools, MIS Quarterly, vol. 13, n° 3, p. 277-290.
- Pellaton A., Viruega J.-L. (2007), L'utilisation de la traçabilité pour la sécurité sanitaire : analyse par la théorie de la traduction, 1ère journée de recherche Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, Avignon, 29 mars, 12p.
- Romeyer C. (2000), Le rôle de la traçabilité de l'activité dans la gestion de la chaîne logistique intra-organisationnelle, Les 3èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Trois-Rivières, Québec, 9-11 mai.
- Sanders, N. R. (2008), An empirical study of the impact of e-business technologies on organizational collaboration and performance. Journal of Operations Management, 25, pp. 1332-1347.
- Swafford, P., Ghosh, S., Murthy, N. (2006). A framework for assessing value chain agility. International Journal of Operations and Production Management 26 (2), 170–188.
- Viruega J.-L. (2005), Traçabilité : Outils, méthodes et pratiques, Edition d'Organisation.
- Zhao, X., Xie, J., & Leung, J. (2002). The impact of forecasting model selection on the value of information sharing in a supply chain. European Journal of Operational Research, 142, 321–344.
* Zhou, H., Benton, W. C. J. (2007) Supply chain practice and information sharing. Journal of Operations Management, 25 pp. 1348-1365.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Résumé :

Aujourd'hui, l'absence de visibilité des produits nuit à l'efficacité d'exploitation des chaînes logistiques. Alors, ces dernières années, les entreprises se sont engagées dans un processus d'optimisation de la gestion de leur chaîne logistique (Supply Chain), en investissant dans des systèmes et des outils de planification de haut niveau. Les acteurs de la chaine logistique ont l'objectif de tracer leurs produits et processus, et d'avoir une visibilité et une transparence des opérations en temps réel. C'est l'utilité d'un système de traçabilité.

La traçabilité peut être envisagée comme une démarche stratégique permettant de renforcer la performance et l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Cependant, dans des marchés turbulents et instables, une telle performance ne peut être achevée que par le biais d'une agilité logistique. L'agilité comme composante de la performance logistique aide en outre à fournir le bon produit, au bon moment pour le consommateur, qui est l'objectif principal de toute chaîne logistique.

De ce fait, l'objet de cette recherche est d'analyser les aspects de la traçabilité et les impératifs à sa mise en place pour toute entreprise, ainsi que son impact sur la performance logistique à travers l'agilité comme levier principal de la performance.

Mots-clés :

Traçabilité, logistique, système d'information, agilité, performance logistique, code à barres

Abstract:

Today, the lack of visibility of the products affects the operation of supply chain efficiency. So in recent years, companies have engaged in optimizing the management of their supply chain (Supply Chain) process, investing in systems and tools for high-level planning. Actors in the supply chain have the objective to trace their products and processes, and gain visibility and transparency of operations. The real time is the use of a traceability system.

Traceability might be considered as a strategic move to enhance the performance and competitive advantage of the company. However, in turbulent and volatile markets, such a performance could be achieved only through logistics agility. Agility as a component of logistics performance also helps to provide the right product at the right time for the consumer, which is the main objective of every supply chain.

Therefore, the purpose of this research is to analyze aspects of traceability and requirements for its implementation for any business, and its impact on logistics performance through agility as a main performance driver.

Keywords:

Traceability, logistic, information system, agility, logistics performance, barcode

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Dossier

↩p1

> Management des parties prenantes :

Les parties prenantes d'un projet QUESACO ?

Marc Noël VANDAMME
marc-noel.vandamme@wanadoo.fr

« Les parties prenantes d'un projet ». Cette expression nous suggère d'emblée qu'il s'agit bien là d'un groupe de personnes qui joue un rôle important dans un projet. Quelque chose nous dit qu'il faut en savoir plus...

Marc Noël nous fait comprendre de manière simple qui elles sont, pourquoi et comment elles constituent ou non un élément clé de la réussite des projets.

L'auteur(*)

Marc Noël VANDAMME
Ingénieur civil des Mines de Paris, il a fait toute sa carrière professionnelle dans l'industrie chimique et pétrolière où il a occupé plusieurs postes. Il a notamment été responsable au sein de la Direction Technique de l'estimation et du contrôle des coûts et des délais pour l'ensemble des projets d'investissements industriels d'un grand groupe.
Il a toujours porté un grand intérêt au développement des méthodes et notamment des méthodes de management de projet, sujet sur lequel il intervient à l'Institut Polytechnique de Grenoble.
Membre actif de la commission Terminologie de l'AFITEP, il a participé à l'élaboration du dictionnaire de management de projet AFITEP dont il est question dans cet article.

(*) Membre AFITEP

L'importance des parties prenantes d'un projet

Plus besoin maintenant d'insister sur l'importance dans un projet des parties prenantes tant l'actualité tous les jours nous le rappelle.
Tel groupe de riverains a par son influence fait modifier un tracé autoroutier ou ferroviaire, l'aéroport de Notre Dame des Landes, le dépôt d'enfouissement des déchets nucléaire à Bure...

Le management des parties prenantes entre dans le cadre de la responsabilisation sociétale de toute organisation tel que le définit la norme ISO 26000 :

Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- contribue au DÉVELOPPEMENT DURABLE, à la santé et au bien-être de la société;
- prend en compte les attentes des PARTIES PRENANTES;
- respecte les LOIS en vigueur tout en étant en cohérence avec les NORMES INTERNATIONALES de COMPORTEMENT;
- et qui est INTÉGRE

Qui sont les parties prenantes ?

Le dictionnaire de management de projet de l'AFITEP définit ce que sont les parties prenantes d'un projet :
« Les parties prenantes au projet désignent toute personne ou organisme impliqué directement ou indirectement dans le projet ou susceptible d'être concerné par sa réalisation. On parle aussi dans certaines normes de parties intéressées ».

Cette définition est reprise par la norme ISO21500 « management de projet » :
« Personne ou organisme qui peut affecter ou se sentir affecté par un quelconque aspect du projet ».

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

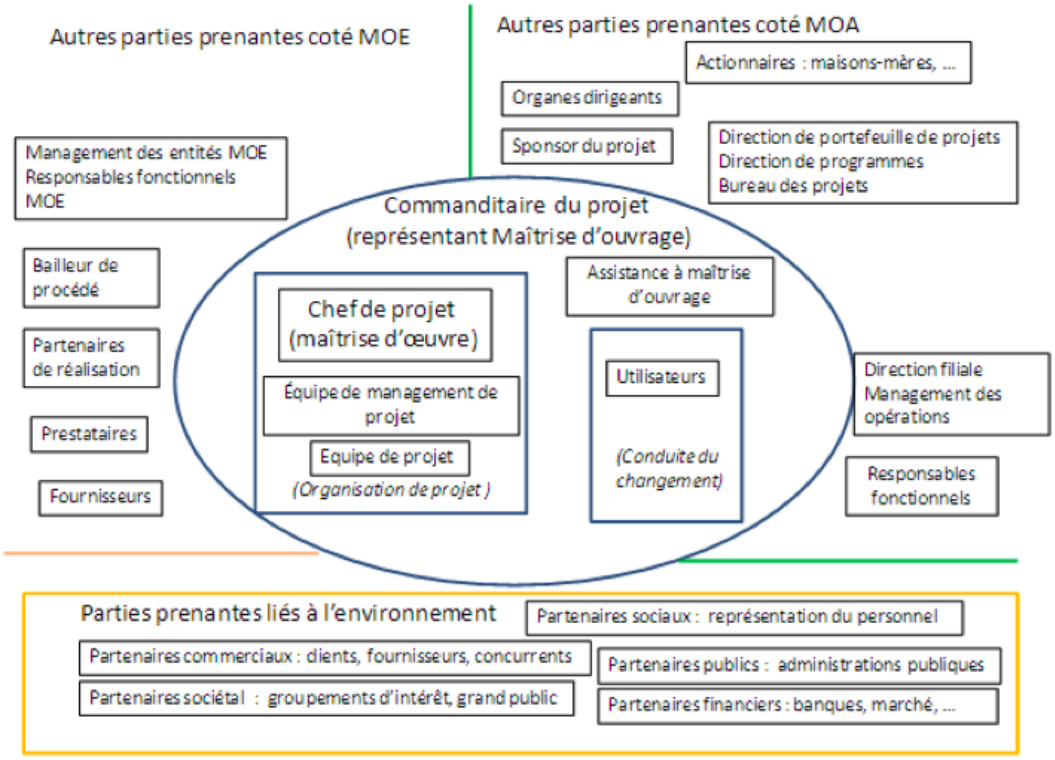
La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Schéma 1 - **Les diverses parties prenantes d'un projet et leur positionnement**



Le *schéma 1* reprend divers schémas que l'on peut retrouver dans la littérature : il positionne les diverses parties prenantes d'un projet.

On y retrouve, dans l'ovale, le triptyque classique du management de projet :

- La maîtrise d'ouvrage avec le commanditaire du projet et le représentant de la maîtrise d'ouvrage
- La maîtrise d'œuvre avec le chef de projet et les équipes de projet
- Les utilisateurs

Mais au-delà de cet ovale, les parties prenantes sont nombreuses :

- Du côté de la maîtrise d'ouvrage, il y a toutes les structures en place (directions, maisons mères, services techniques, services support, partenaires...) qui contrôleront et aideront le commanditaire et le représentant de la maîtrise d'ouvrage.
- Du côté de la maîtrise d'œuvre il y aura toutes les structures en place de la maîtrise d'œuvre (directions, services techniques, services support, ...) avec le même rôle, mais aussi tous les intervenants sur le projet : prestataires, fournisseurs, partenaires de la réalisation, bailleur de procédé, ...
- Du côté de l'environnement :
  - Les autorités administratives et politiques
  - Les partenaires financiers
  - Les partenaires économiques (fournisseurs de matières premières , clients et concurrents)
  - Les partenaires sociaux (syndicats, ...)
  - Les organisations sociales

L'enjeu :

Dans un projet, toutes les parties prenantes ont des intérêts parfois divergents, par exemple :

- La maîtrise d'ouvrage sera intéressée par la rentabilité financière du projet
- Les clients seront demandeur d'un produit de meilleure qualité
- Le maire voudra développer la vie économique de sa commune
- Les riverains désireront ne pas subir une dévaluation de leur bien du fait de l'implantation du projet
- Les partenaires sociaux voudront profiter du projet pour revaloriser les emplois
- Les banquiers voudront limiter les risques financiers liés à l'opération
- Des organisations écologiques défendront tous les aspects environnementaux
- ...

Et toutes ces parties prenantes pourront exercer à un moment donné une action qui aura un impact positif ou négatif sur la bonne réalisation du projet.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

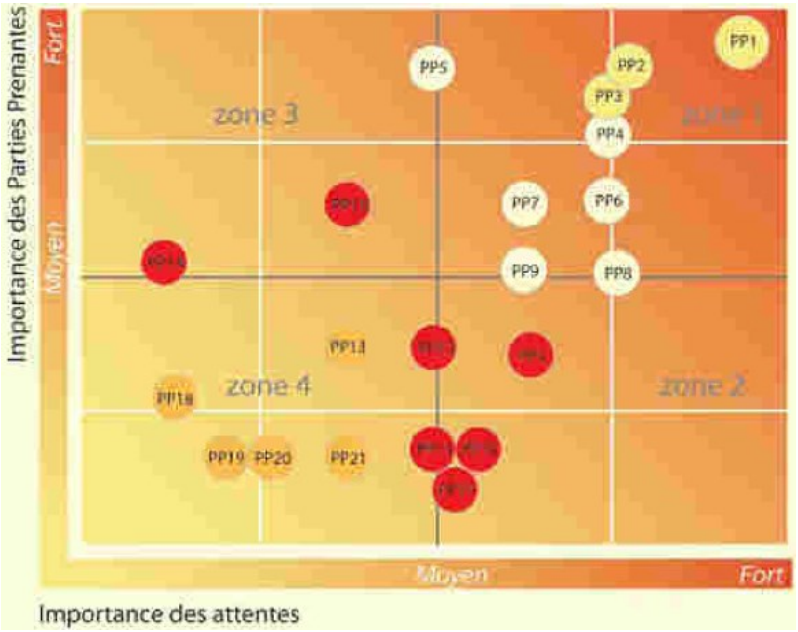
Management des parties prenantes

Le but du management des parties prenantes est de faire en sorte que toutes les parties prenantes trouvent un intérêt à la bonne réalisation du projet et en conséquence participent au succès du projet ou du moins ne soient pas un frein à cette réalisation.
Bien sûr ce management doit s'exercer dès les premières phases du projet : il serait en effet dommage de s'apercevoir une fois le projet bien lancé que des contraintes dues à des parties prenantes y font obstacle et que leur prise en compte est devenue difficile et coûteuse compte tenu de l'avancement.

La démarche d'analyse des parties prenantes comporte plusieurs étapes :

- L'identification :
  qui est concerné par ce projet ? les techniques de brainstorming, d'enquête ou d'interviews peuvent être utilisées pour cette identification.
- L'analyse des parties prenantes :
  - En terme d'intérêt : quelles sont leurs attentes voire leur exigences ? En quoi ces attentes sont en harmonie avec les objectifs du projet ? Ces attentes sont parfois implicites, les faire s'exprimer est souvent source de clarification. (les riverains sont violemment contre le projet, mais ne disent pas pourquoi : allons au-devant d'eux pour qu'ils s'expliquent...)
  - En terme de pouvoir : quelle est leur autorité ?
  - En terme d'influence : quelle est leur participation active au projet ?
  - En terme d'impact : quel impact peuvent-ils avoir sur les objectifs du projet
- La détermination d'une stratégie pour gérer les risques et les opportunités que représentent ces attentes au regard des objectifs du projet : prise en compte, négociation, affrontement, indifférence, ...(plan de management des parties prenantes)
- Mise en œuvre de cette stratégie, notamment en privilégiant l'axe de la communication, sans négliger le retour d'information (plan de communication de projet).

Schéma 2 - classement des attentes des parties prenantes en fonction de leur importance et de l'influence des parties qui les portent



Il existe plusieurs outils pour analyser les parties prenantes. La matrice pouvoir/intérêt (*Schéma 2*) en est un qui permet de s'attacher, en priorité, aux attentes fortes des parties prenantes ayant un fort pouvoir d'influence.

Les clés du succès d'un bon management des parties prenantes

Toute cette démarche prend du temps car les parties prenantes sont nombreuses et ont toutes une culture particulière auquel il faut s'adapter (la communication auprès des associations de riverains doit bien sûr être différente de celle adoptée pour les autorités administratives, par exemple).

A retenir qu'il est indispensable de :

- S'y prendre suffisamment tôt ;
- Prendre le temps nécessaire pour la démarche ;
- Être honnête et ouvert (rien de pire que de donner l'impression d'être un manipulateur de l'information, de tenir des discours différents sur le fond selon la partie prenante...) ;
- Porter de l'intérêt aux attentes des parties prenantes ;
- Avoir une communication claire.
- Donner systématiquement des réponses aux attentes (rien n'est pire qu'une non-réponse qui laisse présager du pire).

NB : le PMBoK a récemment introduit dans sa dernière version un nouveau domaine de connaissances sur la gestion des parties prenantes. Il propose 4 processus :
Identifier, planifier, gérer, puis contrôler.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

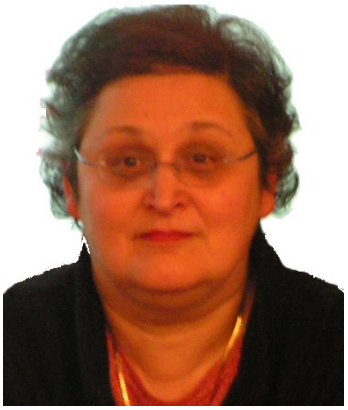
N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Dossier

↩p1

> Management des parties prenantes :

Les parties prenantes dans l'ISO 21500 : une reconnaissance mondiale



Martine MINY
info@afitep.org
martine.miny@orange.fr

L'ISO 21500 « lignes directrices sur le management de projet » a inclus tout naturellement les parties prenantes dans les points-clés du management des projets, des programmes et des portefeuilles de projets.

Ce n'est pas un hasard : même sans norme, plus personne n'imagine des projets conçus puis menés sans se préoccuper des parties concernées…

L'ISO 21500 a le mérite d'en formuler la compréhension consensuelle mondiale et de fournir des repères pour intégrer les « parties prenantes »

L'auteure (*)

Martine MINY, présidente de l'AFITEP, a animé, de septembre 2000 à juin 2012 la commission AFNOR « Management de projet » pour l'élaboration du corpus normatif français et la délégation française à l'ISO pour la création de l'ISO 21500, parue en septembre 2012.

(*) Membre AFITEP

L'ISO 21 500 « lignes directrices sur le management de projet »

C'est la première norme internationale générique dédiée au management de projet.
Publiée en septembre 2012 elle est le fruit de cinq ans de travail de collaboration entre des représentants d'une vingtaine de pays. Une véritable réflexion internationale approfondie destinée à poser la première pierre d'un corpus normatif couvrant le management de projets, de programmes et de portefeuilles de projets.

La place des parties prenantes dans ce texte tout récent est particulièrement révélatrice de la montée en puissance de cette thématique dans les projets.
Une simple recherche dans le document de 40 pages met en évidence que le mot clé « parties prenantes » revient …58 fois.
Une analyse plus poussée permet de mieux voir en quoi les parties prenantes sont perçues comme essentielles au management d'un projet :
> Tout d'abord, les parties prenantes sont citées dans la liste des éléments différenciant chaque projet (cf.§ 3.2)et dans les sujets de la gouvernance de projet (cf.§ 3.6).

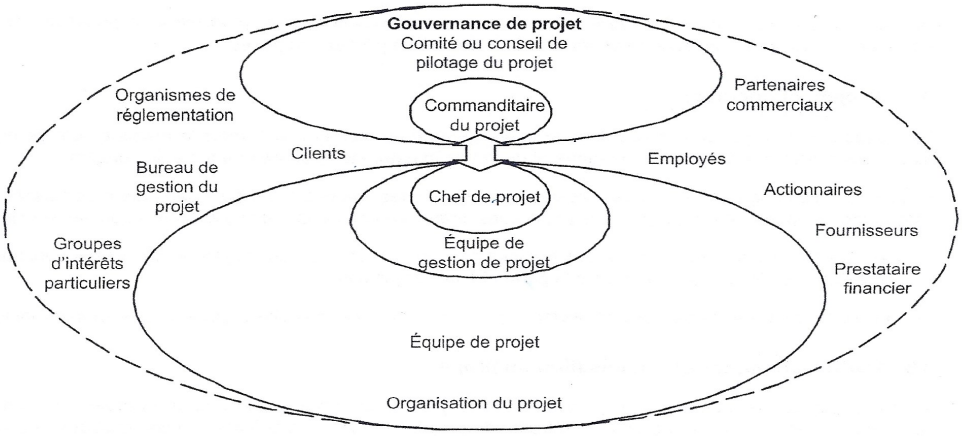


Figure 4 — Parties prenantes au projet

> Un paragraphe entier, le § 3.8 « parties prenantes et organisation du projet » leur est consacré. On y trouve le rappel de quelques points essentiels comme la nécessité de :

* Les identifier de façon aussi précise et exhaustive que possible,
* Définir et communiquer les rôles de chacune d'entre elles dans le projet
* Mettre en œuvre des processus de gestion associés

La *figure 4 (source ISO 21500)* permet de visualiser de façon synthétique les parties prenantes les plus fréquentes d'un projet.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

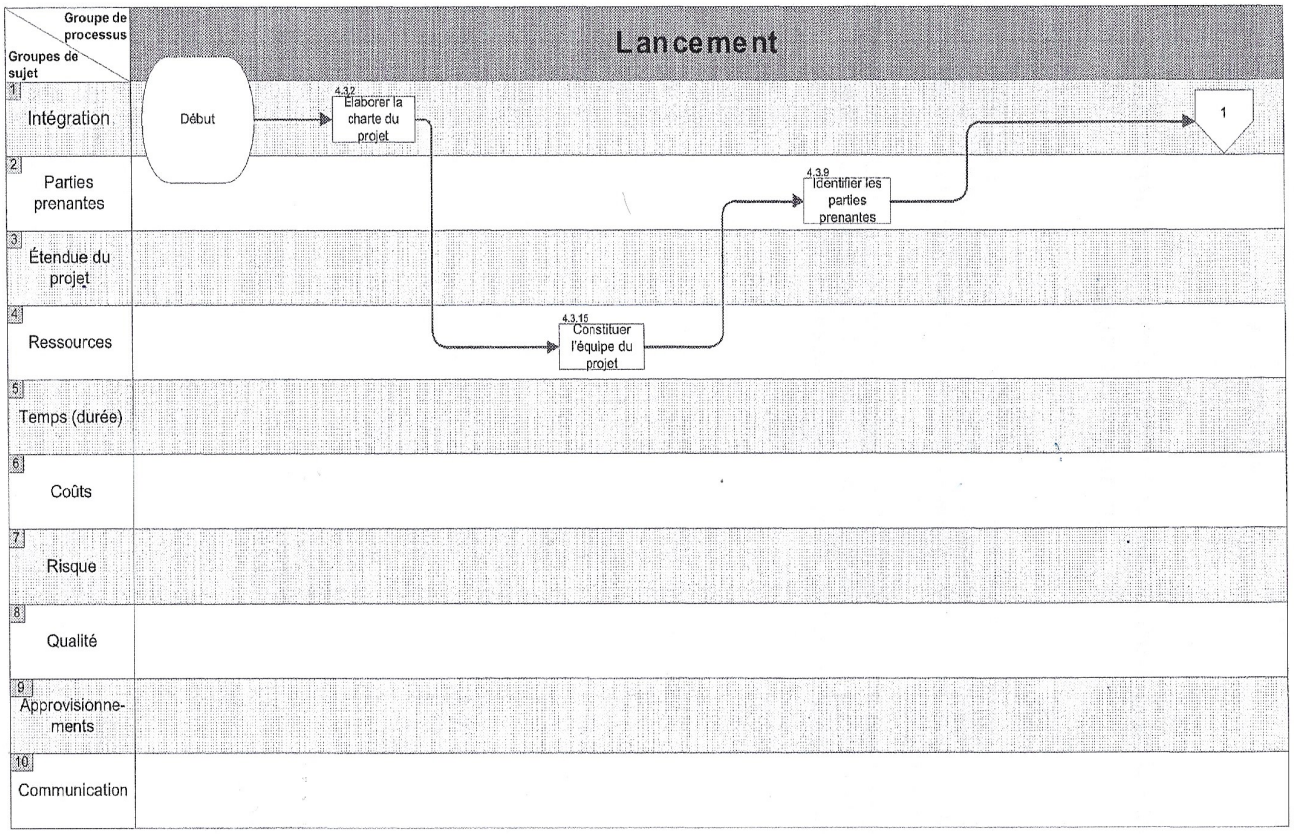


Figure A.1 — Processus du groupe Lancement

La description de l'ensemble des processus de management de projet inclut celle des processus d'identification (cf. § 4.3.9) et de gestion des parties prenantes (cf. § 4.3.10).
L'annexe A met en évidence les interactions possibles avec d'autres processus (voir *figure A.1 source ISO 21500)*

A travers ce rapide survol, on voit bien que, si la norme ISO 21500 n'a pas vocation à traiter le sujet des parties prenantes de façon approfondie, elle l'a intégré comme un facteur essentiel de la réussite des projets et donc un élément essentiel de leur management.
Indubitablement, la capacité à manager les parties prenantes est devenue une compétence incontournable pour tout chef de projet, quelles que soient la nature et la taille des projets qu'il a et aura à mener.

Pour en savoir plus

La norme ISO 21500 est publiée en anglais et en français ; pour l'acquérir voir les sites afnor.org et iso.org;

La norme ISO 21500 est également consultable à la bibliothèque de l'AFITEP (pour prendre rendez-vous +33 1 55 80 70 60 ou info@afitep.org).

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Dossier

p1

> Management des parties prenantes :

Le succès d'un projet passe par la gestion efficace des parties prenantes

Mathieu LAFERRIERE

Blog Mathieu Laferrière

Les parties prenantes sont sous les feux de la rampe… La version 5 du PMBoK, qui vient de paraître, s'en est fait l'écho. Suivez Mathieu LAFERRIERE à la découverte de sa perception très personnelle et très dynamique de cette partie du management de projet que, par extraordinaire dans le même temps, certains semblent oublier.

L'auteur

Diplômé de l'École Polytechnique de Montréal, Mathieu LAFERRIERE a plus de 14 années d'expérience en gestion au sein d'entreprises actives au niveau national et international.

Il a œuvré dans plusieurs secteurs d'activités (génie, R&D, logiciel, web et réseaux sociaux…) et a touché à plusieurs fonctions clés de l'entreprise (gestion de projet, ressources humaines, gestion des opérations, support aux ventes, marketing, communications…).

Passionné de la performance durable des entreprises, il s'est réorienté vers le service-conseil en 2007. Il offre des services de diagnostic, de formation et d'accompagnement aux chefs d'entreprises et leaders qui ont le potentiel et le désir de performer.

Fervent adepte du réseautage relationnel, il est présent sur plusieurs réseaux sociaux (notamment Twitter, LinkedIn et Facebook) et participe à plusieurs événements en ligne et hors ligne au Québec.

Il a cofondé et anime plusieurs groupes d'intérêt publics et privés, entre autres WEB2BIZ, un regroupement qui vise à démystifier et à favoriser l'utilisation du web à des fins d'affaires pour les chefs d'entreprise et leaders.

Il fut l'un des premiers à donner des formations interactives sur Linkedin (2007) et est l'auteur de Linkedin pour néophytes, un livre d'une cinquantaine de pages disponible gratuitement sous la forme de 6 ebooks. Plus de 10 000 personnes ont consulté, téléchargé ou repris ceux-ci depuis leur parution en août 2011, notamment Le Cercle Les échos en France.

Le succès d'un projet passe par la gestion efficace des parties prenantes

La gestion des parties prenantes est intimement liée au succès du projet et au succès des organisations.

Si vous n'avez pas encore réalisé cet état de fait dans votre pratique, il y a de fortes chances que vos projets soient fantômes au sein de l'organisation. Car dans un contexte où les attentes sont de plus en plus élevées et les ressources de plus en plus limitées ou convoitées, les jeux de pouvoirs et d'influence en coulisse sont la norme.

Le Project Management Institute (PMI) a même récemment intégré la Gestion des parties prenantes comme un nouveau domaine de connaissances dans la cinquième version du PMBoK.

Dans ce billet, je vise à présenter brièvement les 4 processus mis de l'avant, tout en intégrant mon expérience personnelle.

4 processus de gestion des parties prenantes

Le PMI décompose ce nouveau domaine de connaissances en 4 processus que je traduis ici librement:

- Identifier les parties prenantes

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

- Planifier la gestion des parties prenantes
- Gérer l'engagement des parties prenantes
- Contrôler l'engagement des parties prenantes

Identifier les parties prenantes

Toute personne qui peut avoir ou subir un impact sur une décision, une activité ou un résultat du projet est une partie prenante. C'est en résumé la définition utilisée dans le PMBoK.

Évidemment, tous ne sont pas égaux à ce chapitre, alors il convient de prioriser en fonction de leur intérêt et de leur influence « réelle » dans l'organisation. Personnellement, je gardais à l'œil tous ceux qui pouvaient mettre des bâtons dans les roues ou carrément mettre un terme au projet. Cas vécu.

Il faut garder en tête que les parties prenantes s'intéressent principalement au contenu, aux coûts, aux délais et à la qualité. Il est important de voir comment celles-ci réagiront dans différentes situations : diminution des livrables, report des échéances, dépassement des coûts...

Planifier la gestion des parties prenantes

L'identification est primordiale, mais ne suffit pas. Il faut également planifier la gestion des parties prenantes. Cela inclut les stratégies de gestion pour littéralement engager celles-ci et susciter leur intérêt tout au long du projet.

Il faut savoir qu'une partie prenante qui a d'autres préoccupations est un risque potentiel au projet que vous menez, car elle pourrait vouloir revenir en arrière avec les conséquences que cela implique.

Pour bien s'en sortir et éviter de passer trop de temps au mauvais endroit, vous pouvez créer une stratégie par niveau d'engagement des parties prenantes. Voici un exemple :

NIVEAU D'ENGAGEMENT	STRATÉGIE
Unaware (Pas au courant)	Selon l'impact, informer plus ou moins en profondeur et voir si on doit améliorer le niveau d'engagement.
Resistant (Résistant)	Écouter, influencer par le réseau et convaincre.
Neutral (Neutre)	Écouter et évaluer s'il peut devenir résistant.
Supportive (Fait preuve de soutien)	Écouter, informer et remercier. Déterminer si on peut engager davantage.
Leading (De premier plan)	Écouter, informer, remercier et impliquer.

Gérer et contrôler l'engagement des parties prenantes

Les 2 derniers processus reposent sur les 2 premiers. Si l'identification et la planification des parties prenantes ont bien été faites, la gestion et le contrôle devraient être assez faciles. Cela dit, il faut rester alerte et s'assurer d'avoir développé de bonnes aptitudes en gestion « soft skills »: communication, facilitation, influence, négociation...

Il faut aussi être en mesure de rendre accessible l'information importante (performance, problèmes, avancement, ...) via les canaux préférés des gens ciblés. Si vous négligez cette tâche, vous pourriez avoir certains anxieux sur le dos, réclamant régulièrement des mises à jour personnalisées. De quoi perdre un temps fou sans réelle valeur ajoutée.

Finalement, notez que ces 2 processus génèrent également des requêtes de changement au projet ou au produit. Ne pas en tenir compte pourrait avoir des effets dévastateurs sur le projet, mais également sur votre réputation de gestionnaire de projet.

En résumé

L'identification, la planification, la gestion et le contrôle de l'engagement des parties prenantes sont 4 processus importants, car ils permettent d'augmenter les probabilités de succès du projet en cours de route. Je suis bien content personnellement que PMI ait apporté des modifications au PMBoK pour illustrer cette importance.

Et vous ? Croyez-vous que le succès d'un projet passe par la gestion efficace des parties prenantes ? Comment vous y prenez-vous ?

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Dossier

p1

> Management des parties prenantes :

PMBoK édition 5, parties prenantes : un nouveau domaine de connaissance

Pierre CADIEUX
pierre_cadieux@uqar.ca

Pierre CADIEUX nous retrace ici l'itinéraire du sujet « parties prenantes » qui s'est étoffé au fil des versions antérieures du référentiel PMI, jusqu'à aboutir à la création d'un domaine de connaissances dédié dans la version 5.
Une façon indéniable de reconnaître l'importance grandissante et durable de cette thématique en management de projet.

L'auteur (*):

M. Pierre CADIEUX.
Dr Sc. Professeur en gestion de projet
Département des sciences de la gestion
Université du Québec à Rimouski.

Ttulaire d'un doctorat en sciences de la gestion (Université Aix-Marseille III), Pierre Cadieux est professeur en management de projet à l'Université du Québec à Rimouski.
Intervenant au programme de la maîtrise en gestion de projet depuis 1984, il est l'auteur de plusieurs textes et articles sur des sujets qui s'étendent du management de projet, au management des contrats et au management des approvisionnements du projet. Il intervient régulièrement comme consultant auprès d'entreprises pour la conception et la mise en œuvre de leur méthodologie en management de projet.
Membre du conseil d'administration du PMI Lévis-Québec, du Centre communautaire juridique Bas-Saint-Laurent-Gaspésie et de l'Université du Québec à Rimouski, le professeur CADIEUX a été directeur de la maîtrise en gestion de projet pendant six (6) ans (1995 – 1997; 2007 – 2011). Gradué de l'Université de Moncton (B.Sc.Soc.), de l'Université Laval (MBA) et de l'Université de Montréal (LL.L.), il est également membre du Barreau du Québec.

(*) Membre AFITEP

Un nouveau domaine de connaissance ?

Avec la parution de la cinquième édition (2013) du Guide du corpus des connaissances en management de projet du Project Management Institute, un nouveau domaine de connaissance a été ajouté au référentiel, à savoir, le management des parties prenantes du projet (chapitre 13).
Avant l'ajout de ce dixième domaine de connaissance, la notion de partie prenante était abordée dans le deuxième chapitre afin de sensibiliser les chefs de projets aux influences globales et multiples qui agissent sur la gestion d'un projet (1).
De plus et toujours dans la quatrième édition du référentiel, le chapitre dix «Management des communications du projet» identifiait deux processus dont celui de l'identification et la gestion des attentes des parties prenantes de façon à assurer un traitement efficace des communications au sein d'un projet.

Cette référence en 2008 à deux processus de management des parties prenantes marquait un pas déterminant vers la reconnaissance d'un domaine spécifique de connaissance. En effet, dans la troisième édition du guide (2004) on ne présentait qu'un seul processus lié au management des parties prenantes alors que dans l'édition 2000, le guide ne faisait mention que de l'outil «Analyse des acteurs» au sein du processus de «Planification des communications».

Cette évolution dans la reconnaissance du caractère distinct de la gestion des parties prenantes dans un projet aura milité en faveur d'un nouveau domaine de connaissances.

(1) La notion de partie prenante est toujours présentée dans le chapitre 2 de la cinquième édition mais, on y a ajouté le concept de gouvernance.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Tableau 1 - Processus Management des parties prenantes : imbrication dans les groupes de processus (*source* PMBok version 5).

Groupe de processus de management de projet	Domaine de connaissance : Management des parties prenantes
1. Groupe de processus de démarrage	1. Identifier les parties prenantes
2. Groupe de processus de planification	2. Planifier le management des parties prenantes
3. Groupe de processus d'exécution	3. Gérer l'engagement des parties prenantes
4. Groupe de processus de surveillance et de maîtrise	4. Maîtriser l'engagement des parties prenantes
5. Groupe de processus de clôture	

Ce faisant, quatre processus ou démarches devront être entrepris afin d'identifier les personnes ou les groupes qui influenceront les destins du projet. Outre ce processus d'identification, il sera également nécessaire de planifier les mesures pour gérer et faire le suivi des différentes attentes exprimées. Ces processus à savoir «Identifier les parties prenantes», «Planifier le management des parties prenantes», «Gérer l'engagement des parties prenantes» et «Maîtriser l'engagement des parties prenantes» sont imbriqués, comme l'illustre le *tableau 1*, dans quatre des cinq groupes de processus.

Quels processus ?

Le management des parties prenantes du projet reposera sur quatre processus :

1- Identifier les parties prenantes

De façon plus précise, le processus «Identifier les parties prenantes» consistera non seulement à identifier les personnes ou les groupes mais également à déceler leurs influences et les impacts potentiels sur la réussite du projet. L'identification des parties prenantes reposera sur les données provenant de la charte de projet, des documents d'approvisionnement, des facteurs environnementaux de l'entreprise et des actifs organisationnels.

A l'aide des différents modèles de classement (par exemple la matrice pouvoir / intérêt), du jugement d'expert et des réunions d'analyse des profils des parties prenantes, le gestionnaire de projet sera en mesure d'identifier et de préparer le registre des parties prenantes.

Ce registre qui sera régulièrement mis à jour devra classer les parties prenantes comme étant des partisans ou des opposants aux objectifs poursuivis par le promoteur du projet. Il serait également possible de classifier les parties prenantes comme étant neutres.

Rappelons que dans la quatrième édition du référentiel de connaissance, le processus «Identifier les parties prenantes» faisait partie du premier processus du management des communications du projet.

2- Planifier le management des parties prenantes

Après avoir complété l'identification des parties prenantes, le prochain et nouveau processus consistera à planifier et à élaborer les stratégies appropriées pour impliquer efficacement les parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet. A partir du plan de management du projet, du registre des parties prenantes, des facteurs environnementaux de l'entreprise et des actifs organisationnels, le chef de projet sera en mesure de développer le plan de management des parties prenantes. Ce plan qui est un composant du plan de management de projet servira entre autres à déterminer la fréquence et l'intervalle des informations transmises aux parties prenantes. De plus, et à l'aide de la matrice d'évaluation de l'engagement des parties prenantes, l'équipe de projet pourra déterminer les actions précises à entreprendre auprès des parties prenantes selon qu'elles sont réticentes, neutres ou favorables au projet.

3- Gérer l'engagement des parties prenantes

Le troisième processus «Gérer l'engagement des parties prenantes» était inscrit dans la quatrième édition comme un processus associé au management des communications du projet. Dans cette nouvelle mouture, ce processus consiste toujours à communiquer et à travailler avec les parties prenantes pour satisfaire leurs besoins, leurs attentes et à traiter les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. Toutefois la gestion de l'engagement des parties prenantes prendra appui, non plus seulement sur le plan de management des parties prenantes, mais également sur le plan de management des communications. Ce faisant, le chef de projet fera appel à ses compétences interpersonnelles et managériales afin de promouvoir l'implication des parties prenantes avec le soutien des différents moyens de communication préalablement identifiés dans le plan de management des communications.

4- Maîtriser l'engagement des parties prenantes

Ce nouveau et dernier processus «Maîtriser l'engagement des parties prenantes» consiste à effectuer un suivi global des relations avec les parties prenantes du projet. Il vise également à adapter les stratégies et les plans suivant le niveau d'implication de ces derniers. L'objectif consiste à

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Tableau 2 **-** Discerner les processus management des parties prenantes et management des communications. (*source* PMBoK version 5)

Management des communications (chapitre 10)	**Management des parties prenantes (chapitre 13)**
1.Planifier le management des communications	1. Identifier les parties prenantes
2.Gérer les communications	2. Planifier le management des parties prenantes (nouveau processus)
3.Maîtriser les communications	3. Gérer l'engagement des parties prenantes
	4. Maîtriser l'engagement des parties prenantes (nouveau processus)

maintenir ou à augmenter l'efficacité des activités d'engagement des parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet. Ce processus trouvera appui sur le plan de management du projet, du registre des problèmes majeurs, des données de performance du travail et des documents du projet. Fort de ces données d'entrée et à l'aide d'un système gestion de l'information, le chef de projet pourra diffuser des informations sur la performance du travail afin d'évaluer l'efficacité globale de la stratégie de management des parties prenantes.
Conséquemment cela se traduira par une mise à jour du plan de management du projet incluant les plans subsidiaires et les documents du projet dont le registre des parties prenantes et le registre des problèmes majeurs.

Quelles évolutions ?

Le management des parties prenantes du projet reposera donc sur les quatre processus que nous venons de décrire. Deux de ces processus, à savoir l'identification et la gestion des attentes des parties prenantes, avaient déjà été décrits dans le chapitre traitant du management des communications (version 2008).
Avec cette nouvelle édition du référentiel, ces deux processus ont été placés dans le nouveau chapitre 13 « Management des parties prenantes » du référentiel, auquel on a ajouté deux nouveaux processus : «Planifier le management des parties prenantes» et «Maîtriser l'engagement des parties prenantes».
Le *tableau 2* permet de discerner les processus propres au management des parties prenantes et au management des communications.

Avec l'ajout de deux nouveaux processus au management des parties prenantes et de trois autres ajouts dans le référentiel (chapitre 5, 6 et 7) le total des processus est passé de 42 à 47.

L'ensemble de ces activités devrait assurer un déroulement efficace du projet et plus particulièrement quand il s'agira de mobiliser et d'impliquer les parties prenantes aux défis et contraintes que soulève le management des projets.

Post-scriptum : Les lecteurs qui souhaiteraient prendre connaissance des différences entre la quatrième et la cinquième édition du Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBoK) pourront obtenir les notes d'une conférence que j'ai prononcée à ce sujet (pierre_cadieux@uqar.ca).

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Dossier

p1

> Management des parties prenantes :

Évaluation des retombées économiques des projets au Québec et prise en compte des externalités : le MISQ versus l'ACA

Les auteurs (*) :

Professeurs Thierno DIALLO, Christophe LEYRIE et Julien BOUSQUET
Laboratoire d'Etudes Multidisciplinaires en Gestion de Projet (LEMGP)
Université du Québec à Chicoutimi
et
Thierry OSSORO, étudiant à la maîtrise en gestion de projet (volet recherche)
Université du Québec à Chicoutimi

(Voir Biographies détaillées en fin d'article)

(*) Membres AFITEP

Les parties prenantes québécoises sont devenues de plus en plus exigeantes dans leur appréciation des retombées économiques des projets menés sur leur sol.
Pour les convaincre du bien fondé de tel ou tel projet, ces évaluations sont cruciales car elles amènent à s'interroger sur le sens et la valeur ajoutée réelle de ces projets.

Cet article nous décrit de façon détaillée, les outils d'analyse utilisés pour évaluer « a priori » ces retombées économiques. Une réflexion à partager sur un sujet clé pour des prises de décisions « éclairées ».

Introduction

L'évaluation des retombées économiques d'un projet, surtout de grande envergure, et la prise en compte des externalités générées par celui-ci est une phase cruciale dans la décision d'appui des parties prenantes du projet.
Au niveau socioéconomique, les autorités se basent sur cette évaluation pour apporter leur soutien au projet et pour justifier éventuellement les subventions publiques à accorder.

Cependant, au Québec, le dilemme se pose quant à la pertinence et l'exhaustivité de l'outil à adopter pour évaluer les retombées économiques et les externalités.

La question d'intérêt est donc de savoir si l'impact économique d'un projet doit être évalué en ne se limitant qu'aux avantages ou inconvénients au niveau primaire générés par le projet ?
Ou encore, doit-on interroger toutes les facettes du projet de façon à apprécier toute la dynamique de l'investissement à court, moyen et long terme, et considérer de ce fait ses effets induits et structurants ?

Pour les projets d'investissement au Québec, deux approches sont proposées pour l'évaluation des retombées économiques.
D'un côté, nous avons le Modèle Intersectoriel du Québec (MISQ), promu comme l'outil de référence pour l'évaluation des retombées économiques au Québec (1998).
De l'autre côté, nous avons l'Analyse Coûts-Avantages (ACA) auquel le Canada, à travers la Directive du Cabinet de la Réglementation de la Rationalisation (2007), a donné un caractère obligatoire pour l'évaluation d'impacts afin d'optimiser les avantages nets pour l'ensemble de la société.

Au niveau des analystes de la gestion de projet, le dilemme quant à l'outil adéquat à appliquer reste imminent d'autant plus que les débats sur les retombées économiques préoccupent davantage les Québécoises et les Québécois depuis les dix dernières années.
Cet article soulève une discussion scientifique sur les deux outils d'évaluation d'impacts économiques : le MISQ et l'ACA. Le but principal de cette discussion étant d'éclairer les différentes positions qui découlent de la question des retombées économiques, de l'utilisation de l'un ou l'autre des deux instruments pour l'évaluation et la mesure d'impact des projets, la pertinence et la performance.

II. Problématique

Aujourd'hui au Québec, à tous les niveaux (politiques, groupes sociaux, médias, etc.), des débats sur les retom-

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

bées économiques des projets aussi bien tangibles qu'intangibles lancinent. Les polémiques sur le sujet sont engagées à tous les niveaux, et passionnent davantage.
Les parties soulèvent différentes préoccupations sur la question de retombées économiques. Les agents émettent des points de vue divergents selon l'angle sous lequel ils abordent le sujet.

Pour les décideurs publics, s'intéresser aux retombées économiques d'un projet est un comportement purement rationnel qui consiste à comprendre, prévoir, préparer et apprécier ce qui va se passer.
Il s'agit donc de se forger une opinion éclairée sur le bien-fondé du projet sur l'économie locale ou nationale.

Les analystes mènent un débat beaucoup plus technique. Ils s'intéressent directement à la fiabilité et la pertinence des méthodes et des outils à utiliser pour mesurer et évaluer adéquatement les effets à court, moyen et long terme d'un projet, s'interrogeant ainsi sur toutes les facettes du projet.
Pour d'autres, faire cas des retombées économiques serait une manipulation politique, qui consiste tout simplement à justifier ou à blâmer un investissement majeur à partir du moment où les décideurs finaux sont généralement les parties prenantes à haute influence.

En effet, la question sur les retombées économiques est relativement récente au Québec.
Le Québec entame le processus d'évaluation des retombées économiques proprement dit à partir des années 1993 et 1994, avec la mise sur pied du Comité des Retombées Economiques, du rapport Gorbeil en 1986, du Système d'Outils Informatiques de Support à l'Analyse Financière (SOISAF) en 1987, et suite à la crise du début des années 1990 et aux programmes conjoncturels « Relance PME » et « Reprise PME ». Le besoin pour le gouvernement provincial était de mesurer de façon adéquate la performance de ses interventions financières sur l'économie et sur la société québécoise.

Mais le processus basé sur le Modèle Intersectoriel du Québec (MISQ), dans ses toutes premières applications ne répond pas suffisamment aux besoins, car l'approche est purement financière. Il est donc renforcé en 1998 et affiné en 2003, avec l'avènement du programme du Fonds de l'Accroissement de l'Investissement Privé et la Relance de l'Emploi (Programme FAIRE) : le MAPREF.
Le modèle est appliqué par Investissement Québec(QI), pour analyser et quantifier les effets directs et indirects des interventions financières du gouvernement pour la période. Pour son caractère novateur, le MAPREF se voit attribuer un prix au congrès de l'ACCRA en 2001 au Texas. Et en novembre 2003, il est présenté publiquement comme outil de base de mesure d'impact pour l'évaluation des retombées économiques de projets au Québec. [IQ, 1998, 2003]. La période 1998-2003 sera alors marquée par la publication du tout premier document méthodologique de l'évaluation des retombées économiques basé sur le modèle intersectoriel au Québec.

À partir de 2008, avec la mise sur pied de grands programmes d'investissement par le gouvernement provincial (Plan nord, PQI 2011-2016 ; PQI 2013-2023), et surtout avec la montée en puissance d'investissements lourds dans l'industrie minière, de l'énergie et de l'aluminium, la question sur les retombées économiques prend une importance sans précédent au sein de la société québécoise, dans les ministères, dans les organisations publiques comme privées, et au niveau de la population.
Les réactions strictes et les critiques sévères sont adressées sur ces projets. Des outils de mesure et d'évaluation nouveaux sont élaborés et rendus publics ; nombre d'études d'impacts de projets miniers, hydroélectriques, gaziers et pétroliers, et publics sont réalisées. Les débats sont de plus en plus préoccupants.
Ce portrait de l'actualité québécoise amène à se poser un certain nombre d'interrogations : Quel instrument de mesure appliquer pour une évaluation exhaustive de la valeur globale d'un projet sur l'économie, l'environnement et sur la société québécoise ? Le modèle intersectoriel du Québec développé dans les années 1960, et bonifié en 2003 satisfait-il pour éclairer suffisamment sur l'impact économique global des projets au Québec ?

III. Revue de la littérature

L'analyse et l'évaluation de projet sont nées avec la gestion de projet en tant que discipline proprement dite [I. Little (Jan M. D.) et Mirrlees (James A), 1968], [P. Dasgupta, A. Sen et S. Marglin, 1973], [L. Squire et C. Van Der Tak, 1975].
Dans un premier temps, il est question de rationaliser les comportements, et de maîtriser le développement socioéconomique grâce aux projets.
A ce niveau, les acteurs s'interrogent sur la pertinence de soumettre tout projet ou toute initiative d'investir à une analyse et une évaluation approfondie [Gilles Garel, 2003]. Ensuite les questions d'exhaustivité des méthodes, de la pertinence des outils d'analyse et d'évaluation, et de bonnes pratiques de gestion entrent en compétition [PMI, 1969], [IPMA 1965], [PRINCE2, 1989].
A ce deuxième stade, les points de vue n'ont pas toujours convergé entre les différents acteurs de la discipline (décideurs publics, promoteurs privés, praticiens et professionnels de projets, chercheurs et universitaires).
Depuis les deux dernières décennies, avec l'adoption des stratégies de gouvernance axées sur le développement durable - la préservation de l'équité sociale - la gestion rationnelle des ressources collectives et naturelles - et la promotion du bien-être économique et social, les positions se sont plus ou moins précisées au niveau des organisations internationales (Commission Européenne), des pays développés (les Etats-Unis, l'Australie, Canada,...), des pays émergents et en voie de développement.

En 1999, le Canada place l'ACA au cœur de ses décisions politiques, en donnant à l'outil un caractère obligatoire pour la mesure des avantages nets pour la société des

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

interventions publiques. En 2007, le Secrétariat du Conseil du Trésor publie le « Guide d'Analyse Coûts-Avantages pour le Canada » guide dit provisoire. Dans le guide, un certain nombre de réglementations sont proposées afin d'orienter les ministères et organismes dans l'élaboration d'une analyse coûts-avantages approfondie.

En 1967, G. Mathur soutient que les effets d'un projet sur la croissance future de l'économie sont l'un des plus importants éléments de l'évaluation d'un investissement. Il reconnaît que la dynamique économique d'un projet doit être mesurée de façon approfondie, et bien beaucoup plus. Pour Mathur, des projets et des investissements dans une économie en croissance qui ont des effets importants sur l'économie dans son ensemble en termes de lien en amont et en aval, doivent être analysés par les méthodes d'études coûts-avantages, et multicritères selon le type d'investissement.
Juan Manuel Rivera Fernandez (1975) est beaucoup plus affirmatif.
Pour Fernandez, l'Analyse Coûts-Avantages est incontournable pour l'évaluation des projets d'investissement en infrastructures comme les projets de construction de routes et d'urbanisation. Fernandez (1975) explique clairement la pertinence du ratio coûts-avantages et les qualités de l'indicateur à commander le choix des critères d'évaluations des projets d'investissement au Mexique.
Mais tout comme Mathur (1967), il souligne les limites du ratio en ce qui concerne l'évaluation des effets indirects.

Laurent Denant-Boemont et Sabrina Hammiche(1997) montrent que l'Analyse Coûts-Avantages est un outil pertinent. Il permet de simuler les impacts des projets d'infrastructure, et d'en identifier clairement les enjeux, afin d'ancrer plus efficacement le processus de négociation entre acteurs de la décision publique, affirment-ils. Pour Denant-Boemont et Hammiche (1997), il faut corriger l'incohérence de l'évaluation des projets d'investissement publics, car elle biaise les termes de la hiérarchisation des priorités en matière d'investissement.

IV. CONSTATS

Le MISQ est historiquement l'outil de référence utilisé pour l'évaluation des retombées économiques au Québec.
C'est un instrument d'analyse développé par l'Institut de la Statistique du Québec. L'outil évalue l'impact sur la main-d'œuvre, la valeur ajoutée, les importations et estime la part du gouvernement générée par le projet sous forme d'impôts et de taxes et les parafiscalités payées par les travailleurs salariés utilisés [ISQ, 2011].
Le modèle est basé sur le système de la comptabilité économique du Québec. Pour un investissement donné, il permet de mesurer l'effet accélérateur de l'intervention financière sur l'économie à l'aide d'une structure matricielle entrées-sorties.

L'utilité du MISQ n'est plus à démontrer. Mais il est important de souligner quelques limites du modèle.
Le MISQ évalue les retombées économiques d'un projet en s'intéressant aux paramètres économiques comme la valeur ajoutée, la création d'emploi, les gains fiscaux et parafiscaux. C'est un modèle statique et linéaire et non dynamique. Il est incapable de répondre à d'autres préoccupations dans l'analyse, telles, les effets du projet constatés en dehors du projet lui-même. Sur ce point, il est souvent reconnu de « conservateur ».
En effet, le modèle sous-évalue l'impact économique du projet en se limitant à ses retombées primaires (VA Directes et indirectes; l'emploi additionnel créé, les revenus fiscaux et parafiscaux générés) sans prendre en considération les effets secondaires et les effets dynamiques.

Pourtant, les effets secondaires ou induits et les effets dynamiques ou structurants d'un projet peuvent être soit positifs et/ou désastreux et affecter considérablement le potentiel économique, social et environnemental du projet, c'est-à-dire, son impact net. Ces effets résultent par exemple :

- de l'usage qu'on peut faire des revenus distribués grâce au projet ; l'épargne qui provoque l'augmentation de l'offre d'autres activités, l'augmentation des recettes publiques qui provoque celle de l'offre de biens publics et surtout des infrastructures ;
- La valorisation du secteur dans lequel est réalisé le projet ; l'accroissement de la performance économique globale du secteur ;
- Du coût d'opportunité ou prix de référence des inputs ; par exemple, la perte subie par la société lorsque la main d'ouvre est déplacée des autres secteurs d'activités vers le projet ; ou encore, la valeur de la productivité marginale de l'input en l'absence du projet ;
- Les dégâts causés ou les réparations apportées par le projet sur les ressources écologiques, et le bien-être social.
- L'amélioration des indicateurs sociaux du projet : distribution du revenu, développement équilibré dans l'espace géographique national (ou provincial), touchant tous les secteurs d'activité.

Certes, la quantification de ces effets est difficile et très souvent controverse, mais ils devraient être considérés dans l'évaluation de l'impact net du projet.

Autrement dit, étant donné que le projet fait partie d'un programme, lui-même étant une partie d'un plan sectoriel composante d'un plan national (ou provincial), l'étude d'impacts, en plus de la notion d'efficience, doit prendre en compte celle de l'équité.

Sur cette base, l'ACA s'impose comme l'outil privilégié de mesure de l'impact net d'une décision économique.

Elle définit l'optimum de manière relative en mesurant tous les coûts et avantages internes et externes d'un investissement et donc permet de prendre une décision d'ordre pratique.

En effet, toute décision économique tend à modifier l'allocation des ressources et donc crée une situation nouvelle.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La situation nouvelle créée peut être appréciée selon deux cas de figure.

1) La situation nouvelle améliore la condition de tous les agents économiques en même temps ou corrige celle de certains en laissant inchangée celle des autres,

2) La situation nouvelle améliore la condition de certains agents et détériore celle des autres.

Dans le premier cas, la nouvelle situation est dite optimale au sens de Pareto, et elle devrait être envisagée, car le gain net pour la collectivité est positif.

Dans le second cas, les effets sont partagés dans la nouvelle situation. Si on applique des coefficients de pondération pertinents pour les gains des uns et pour les pertes des autres, on peut évaluer l'impact net de la nouvelle situation sur la collectivité, et décider d'envisager ou non le changement.

V. Conclusion

Certes le MISQ est promu comme étant l'outil de référence, mais son utilisation suscite beaucoup de controverses quant à l'exhaustivité de l'étude.

Même bonifié, cet outil prend en compte uniquement l'évaluation des retombées économiques directes et ne s'intéresse pratiquement pas aux externalités générées par les projets.

Les préoccupations de plus en plus grandissantes des parties prenantes à l'égard des questions environnementales et sociales conduisent nécessairement vers la remise en question de cet outil.

Au Québec, la plupart des projets de grande envergure doivent passer par le BAPE (Bureau des audiences publiques sur l'environnement) avant d'avoir l'avis final du gouvernement. Cette étape ne constituant plus, comme dans le passé, une simple formalité, est actuellement cruciale pour l'approbation de l'exécution des projets. Les études d'évaluation des retombées doivent donc être rigoureuses et prendre en compte toutes les dimensions économiques, sociales, et environnementales.

Dans cette perspective, le MISQ semblerait donc inefficace. Il serait donc plus pertinent pour l'analyste de faire recours à l'Analyse Coûts-Avantages.

Bibliographie et références

A. MBAYE (CREA 2008) « Analyse des projets dans les pays en développement », Université Cheikh Anta Diop ;

RIVERA FERNAANDEZ, J., MANUEL: « A critical study of the accounting and economic evaluation of mexican public investissement projects in road and irrigation. » University of Illinois at Urbana-Champagn, 1975

LAURENT DENANT-BOEMONT ET SABRINA HAMMICHE : « Cohérence du calcul économique et financement des grands projets d'infrastructure. Le cas de l'autoroute ferroviaire » ; revue économique, volume 48, n°2, 1997

GAUTAM MATHUR : « Investment Criteria in a Platinum Age » Oxford University, 1967

JEAN PIERRE FOIRRY « Le choix des projets d'investissement publics : limites de l'analyse coûts-avantages et interet d'une approche planificatrice,... » CERDI, Université d'Auvergne – 2000

MORIN, PHILIPPE : « Analyse économique et environnementale de la valorisation énergétique défluent à forte charge organique dans le contexte d'une municipalité», Université de Sherbrooke, juillet 2009

DAOUST JEAN FRANCOIS, 2009 « La faisabilité sociale des projets éoliens » Université du Québec à Rimouski

GILLES GAREL : « Pour une histoire de la gestion de projet... », 2003

WALID KHOUFI, Cours de décision financière 3è année, École Supérieure de Commerce, Université de SFAX, 2003-2004

TANGVITOONTHAM, N., & CHAIWAT, P. (2012) « Evaluation de la faisabilité économique des projets d'investissement du gouvernement : étude cas sur le port interne (port A), laem-Chabang port, Chonburi province1. »

COMMUNAUTES EUROPEENNES : « Manuel, Analyse financière et économique des projets de développement ». Luxembourg - 1997 – 420 pages

FONDS STRUCTURELS - FEDER, FONDS DE COHESION ET ISPA : Guide de l'Analyse Coûts-Avantage des projets d'Investissement, 2003

FONDS POUR LA PROMOTION DES ETUDES PREALABLES ETUDES TRANSVERSALES EVALUATION : « Guide méthodologique, évaluation d'impact : Prise en compte de l'im-

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

pact et construction d'indicateurs d'i mpact » juin 1999

CENTRE DES MEDIAS ALTERNATIFS DU QUEBEC (CMAQ) , Sortir de la pensée unique, http://archives-2001-2012.cmaq.net ;

FCW MEDIA, 25/01/2013 : Retombées économiques envisagées pour le projet de mini-centrale à Val-Jalbert, sl.NouvellesDuQuartier.com/w/290

JEANNE EMAND, « J'en ai marre et vous ? » 10 octobre 2010, http://jeanneemard.wordpress.com/

JESSICA NADEAU : De nouveaux outils pour évaluer les retombées du secteur minier ; juin 2011. http:// exruefrontenac.com

Le DEVOIR, Libre de penser, septembre 2010, www.ledevoir.com

ASSOCIATION CANADIENNE DU TRANSPORT URBAIN (CUTAACTU), « La mesure du succès : Les retombées économiques des investissements dans le transport en commun au Canada », Mai 2010 , www.cutaactu.ca

GOUVERNEMENT DU QUEBEC, Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2008-2009, Tome II

CHAMBRE DE COMMERCE DU MONTREAL METROPOLITAIN : « Les ressources naturelles : un levier porteur pour la métropole », avril 2012

COMMISSION RÉGIONALE SUR LES RESSOURCES NATURELLES ET LE TERRITOIRE PUBLIC DE L'OUTAOUAIS (CRRNTO) : indicateurs des retombées économiques des différents secteurs d'activités liées aux ressources naturelles de l'Outaouais, Rapport final, Janvier 2013

INVESTISSEMENT QUEBEC : « Méthodologie de l'évaluation des retombées économiques », octobre 1998

INVESTISSEMENT QUEBEC : « Méthodologie de l'évaluation des retombées économiques du fonds pour l'accroissement de l'invest. privé et la relance de l'emploi (FAIRE) », Direction de l'évaluation de la performance, novembre 2003

SECOR-KPMG « Étude sur la gestion actuelle du Plan québécois des infrastructures et sur le processus de planification des projets », novembre 2012

SECOR : « Evaluation des retombées économiques du plan Nord », février 2012

SECOR : « Évaluation des retombées économiques du développement des shales de l'Utica », mai 2010

SECOR : « Evaluation des retombées économiques du projet minier aurifère Canadian Malartic », avril 2008

MINISTERE DES RESSOURCES NATURELLES ET DE LA FAUNE DU QUEBEC, « Profil des retombées économiques des activités et des investissements du secteur minier au Québec » mai 2011

GOUVERNEMENT DU CANADA « Rapport Évaluation des risques de déversements d'hydrocarbures sur la côte sud de Terre-Neuve - TP 14740F, sécurité maritime transport canada », http://www.tc.gc.ca/fra/securitemaritime

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC : « Le modèle intersectoriel du Québec : Fonctionnement et applications », juin 2011, www.stat.gouv.qc.ca

MINISTERE DU DEVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIR., DE LA FAUNE ET DES PARCS DU QUEBEC : Le Québec sur la voix du développement durable www.mddefp.gouv.qc.ca

INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC ET MINISTERE DU DEVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT, DE LA FAUNE ET DES PARCS DU QUEBEC : « Recueil des indicateurs de développement durable » avril 2013

GOUVERNEMENT DU QUEBEC : Plan Québécois des Infrastructures t 2013 - 2023

RESEAU DE VEILLE EN TOURISME « Le calcul des retombées économiques: où en sommes-nous? », Présentations dans le cadre du Symposium sur les mesures de performance et les contributions économiques du tourisme de la Chaire de tourisme Transat, Montréal, 24 septembre 2012:

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Biographie des auteurs

Thierno DIALLO

Docteur en sciences économiques de l'Université de Montréal, possède une solide expérience de recherche en économie fondamentale et appliquée, acquise notamment au National Economic Research Associates (NERA) de Boston ainsi qu'au Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO) et au Centre Interuniversitaire de Recherche en Économie Quantitative (CIREQ) de Montréal. Il est professeur à l'UQAC depuis 2005 et est membre du LEMGP(*). Il s'intéresse à la gestion de projet sous l'angle de l'analyse des parties prenantes et l'évaluation et la mesure des impacts économiques et financiers.

thierno_diallo@uqac.ca

(*) Membre AFITEP

Christophe LEYRIE,

Docteur en sciences de gestion de l'université Jean Moulin - Lyon3, est professeur de gestion de projet à l'UQAC depuis 2000. Il est membre du LEMGP(*) au sein duquel ses intérêts de recherche portent principalement sur le leadership de projet ainsi que sur les phénomènes politiques et la gestion des parties prenantes dans les projets. Il a œuvré pendant plusieurs années à différents titres dans la gestion de projet pour diverses organisations publiques et privées en France et au Québec.

christophe_leyrie@uqac.ca

(*) Membre AFITEP

Julien BOUSQUET

Ph. D., est professeur de marketing à l'UQAC depuis 2003. Ses intérêts de recherche portent principalement sur le marketing de projet et le relationnel de projet dans la dynamique des parties prenantes. Directeur de la maîtrise en gestion de projet et du LEMGP(*), il enseigne, entre autres, au niveau de la méthodologie et de l'analyse des données qualitatives.

julien_bousquet@uqac.ca

(*) Membre AFITEP

Thierry OSSORO,

Etudiant à la maîtrise en gestion de projet (volet recherche) à l'Université du Québec à Chicoutimi.
Recherche effectuée dans le cadre des travaux du laboratoire (LEMGP)(*).

(*) Membre AFITEP

(*)LEMGP
Laboratoire d'études multidisciplinaires en Gestion de Projet

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Dossier

↩p1

> Management des parties prenantes :

Stratégie relationnelle : le cas de la mine de NIOBEC

Les auteurs (*) :

Professeurs Thierno DIALLO, Christophe LEYRIE et Julien BOUSQUET
Laboratoire d'études multidisciplinaires en gestion de projet (LEMGP)
Université du Québec à Chicoutimi
et
Lamine KOURAOGO, étudiant à la maîtrise en gestion de projet (volet recherche) à l'Université du Québec à Chicoutimi

(Voir Biographie détaillées en fin d'article)

(*) Membres AFITEP

L'acceptabilité sociale devient-elle incontournable pour la réussite de projets industriels ?
La description de la stratégie relationnelle de la mine Niobec, fournit ici un exemple intéressant de « succès relationnel » qui pourrait devenir assez rapidement une nécessité dans les projets du futur.

Un sujet « à creuser » sur la base d'une réflexion à la fois concrète et académique, gage de solidité pour passer à l'action dans de bonnes conditions.

Introduction

La gestion des parties prenantes est devenue au fil du temps un enjeu majeur en gestion de projet. Nombreuses sont les organisations qui tentent de développer des approches permettant de mieux gérer les parties prenantes ou acteurs gravitant autour des projets, dans le but ultime d'en optimiser le bon déroulement.

L'objectif du présent article est de décrire la stratégie relationnelle mise en place pour une entreprise québécoise, la mine Niobec.

Basée sur une collecte de données secondaires (articles de journaux et documentation issue du site Internet de la compagnie), l'intention demeure principalement descriptive afin de présenter une démarche relationnelle sur une période d'environ deux années et demie (décembre 2010 à juin 2013).

Présentation du contexte et du projet d'expansion de la mine Niobec

En février 2011, la mine Niobec, annonçait un projet d'agrandissement de l'ordre de 1,5 milliard de dollars (1.15 milliards d'euros) dans le but d'augmenter la production de niobium.

La mine Niobec de Saint-Honoré, située au Saguenay-Lac-Saint-Jean à environ 200 kilomètres au nord de la ville de Québec, est la seule exploitation souterraine de niobium dans le monde et l'un des trois principaux producteurs mondiaux de ce minerai.

Comptant plus de 35 années d'exploitation, Niobec emploie présentement plus de 510 personnes et sa production correspond actuellement à environ 9 % du volume mondial de niobium.

Niobec inc. est une entreprise dûment constituée aux termes de sa charte et de la Loi canadienne sur les sociétés par actions. Créée à la fin de l'été 2011, son actionnaire unique est la société IAMGOLD. Cette dernière est une compagnie minière canadienne dont le siège social se situe à Toronto en Ontario.

Le 24 février dernier, IAMGOLD a annoncé les résultats de l'étude de préfaisabilité ainsi que le choix du scénario d'exploitation concernant le projet d'expansion de la mine Niobec s'étalant sur plusieurs années.

Cinq piliers spécifiques ont été considérés dans la sélection de la méthode d'exploitation : évidemment l'aspect

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

économique, mais aussi les aspects technique, environnemental, social et santé-sécurité. À la lumière de cette analyse, c'est la méthode d'exploitation par bloc foudroyé qui s'est révélée la plus intéressante pour la compagnie.

Démarche méthodologique

Dans le but de décrire la stratégie relationnelle déployée par Niobec, l'approche privilégiée a été la recherche documentaire orientée vers deux types de sources : des articles de journaux (160 au total) et tous les documents disponibles sur le site de l'organisation sous étude (1), étalés sur une période d'environ deux années et demie (décembre 2010 à juin 2013).

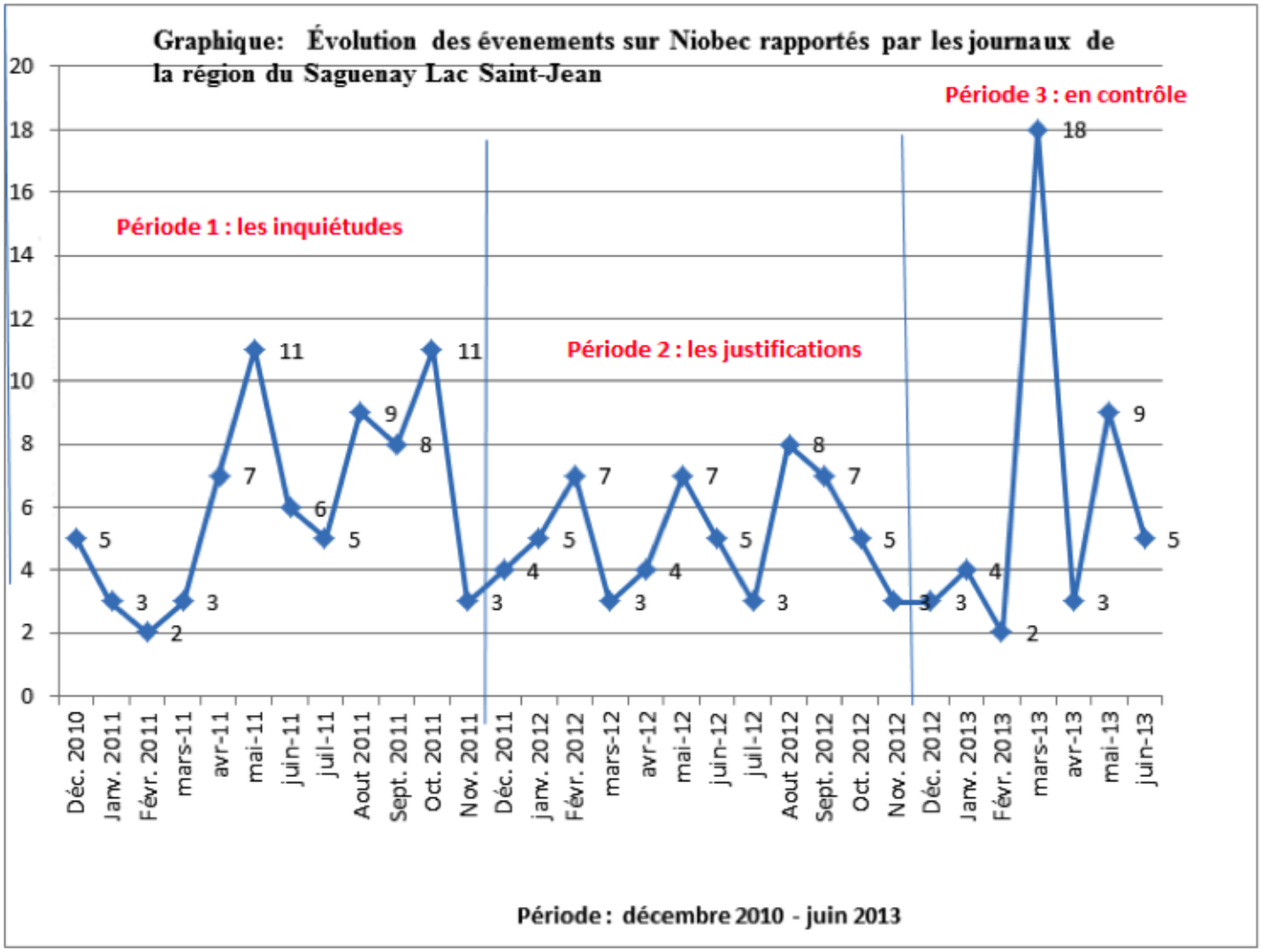
L'analyse des articles a permis de faire émerger trois périodes majeures couvrant les deux dernières années et demie (voir *figure 1*), et ce, depuis le lancement du projet.

La description de la démarche relationnelle

1ère période : les inquiétudes (décembre 2010 à novembre 2011)

Cette première période est caractérisée au niveau médiatique par un certain nombre d'inquiétudes soulevées par différentes parties prenantes telles que la municipalité

Figure 1 **: Trois périodes marquantes**



(1) http://www.niobec.com

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

avoisinante au projet ou les citoyens du secteur. Face à un projet industriel d'une telle ampleur (1,5 milliard de dollars), des questionnements liés au processus d'extraction futur, aux retombées écologiques et financières, se sont rapidement imposés.

La première action de la mine Niobec a été la création d'une équipe dédiée aux relations avec la communauté, suivie de la mise sur pied d'un bureau de relations avec la communauté, inauguré le 10 août 2011, situé en plein cœur de la municipalité de Saint-Honoré (là où se déroule le projet).

L'objectif de cette entité est clair : mieux gérer et communiquer avec les parties prenantes. Rapidement, quelques actions stratégiques et communicationnelles sont mises en place (entre juillet et novembre 2011) telles que :

- 134 rencontres personnalisées avec les propriétaires voisins de la mine Niobec,
- une Journée « bon voisinage (Visite guidée des installations et séance d'information sur Niobec et le projet d'expansion),
- une Journée porte ouverte pour les médias,
- la mise sur pied de la Table municipalité-entreprise (rencontres mensuelles) et, finalement,
- la création d'un Comité du milieu (rencontres mensuelles).

2ème période : les justifications (décembre 2011 à novembre 2012)

Cette deuxième période est, quant à elle, caractérisée par les enjeux entourant le choix de la méthode d'extraction du niobium et les études de préfaisabilité menées.

La majorité des questionnements des parties prenantes semblent s'orienter autour de cette préoccupation dont les conséquences (économiques et écologiques) sur le projet seront importantes.

Dans la lignée des actions relationnelles mises en place dans la 1ère phase, cette deuxième période s'inscrit sous le signe de la communication. Après une phase exploratoire, d'analyse des besoins et de mise en place d'outils relationnels, celle-ci vise davantage l'utilisation de ceux-ci sur une base continue.

Elle débute, à ce sujet, par la mise en ligne sur le site de la compagnie (www.niobec.ca) d'une section dédiée au « projet d'expansion » dans laquelle tous les documents informationnels, ainsi que les comptes rendus des divers comités, sont à la disposition des parties prenantes.

Parallèlement, la Table municipalité-entreprise et le Comité du milieu poursuivent les réunions et les rencontres avec les principales parties prenantes impliquées dans lesdits comités.

3ème période : en contrôle (décembre 2012 à juin 2013)

Cette troisième période est lancée avec l'annonce de la méthode d'extraction sélectionnée, à savoir le bloc foudroyé, appuyée par les résultats de l'étude préfaisabilité. Face à la haute médiatisation de l'annonce, deux autres événements semblent oubliés par les médias : le BAPE (Bureau d'audiences publiques sur l'environnement) et la phase d'expropriation, rebaptisée processus d'acquisition et d'indemnisation de propriétés, qui habituellement soulèvent bien des inquiétudes et questionnements.

Malgré la sensibilité du processus lié au BAPE et la phase d'expropriation enclenchée en décembre 2012, les réactions des parties prenantes ne semblent plus aussi tranchées qu'elles ne l'étaient au début du projet.

Il faut dire que voilà plus de deux années maintenant que Niobec consulte et transmet de l'information à profusion avec la même cohérence et transparence.

Un document nommé « Guide et bonnes pratiques » est également lancé en janvier 2013 pour expliquer la manière dont le processus d'acquisition et d'indemnisation de propriétés sera effectué. Et, encore une fois, la Table municipalité-entreprise et le Comité du milieu poursuivent les réunions et les rencontres avec les principales parties prenantes impliquées dans lesdits comités, rendant systématiquement l'information disponible via le site Internet de la compagnie.

Quels enseignements en tirer ?

Suite à la description de la stratégie relationnelle de la mine Niobec, il est intéressant de constater qu'en gestion de projet, la gestion des parties prenantes et, conséquemment la mise en œuvre d'outils relationnels semblent devenir peu à peu une obligation.

L'acceptabilité sociale tend à devenir une pratique courante afin d'optimiser la réussite de projets industriels lorsque d'importants montants sont engagés.

L'exemple décrit à travers cet article peut se qualifier, jusque-là, de « succès relationnel », mais il aurait été aisé de prendre nombre de contre-exemples.

Développer une stratégie relationnelle implique des montants, des compétences, une réelle volonté, et des valeurs qui s'inscrivent dans la continuité. De plus, les stratégies relationnelles ne doivent pas être perçues comme des stratégies à court terme, mais davantage comme un processus se développant avant, pendant et surtout après le projet, permettant à des entreprises de capitaliser sur leur image et sur le milieu dans lequel elles opèrent.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Biographie des auteurs

Thierno DIALLO

Docteur en sciences économiques de l'Université de Montréal, possède une solide expérience de recherche en économie fondamentale et appliquée, acquise notamment au National Economic Research Associates (NERA) de Boston ainsi qu'au Centre Interuniversitaire de Recherche en Analyse des Organisations (CIRANO) et au Centre Interuniversitaire de Recherche en Économie Quantitative (CIREQ) de Montréal. Il est professeur à l'UQAC depuis 2005 et est membre du LEMGP(*). Il s'intéresse à la gestion de projet sous l'angle de l'analyse des parties prenantes et l'évaluation et la mesure des impacts économiques et financiers.

thierno_diallo@uqac.ca

(*) Membre AFITEP

Christophe LEYRIE,

Docteur en sciences de gestion de l'université Jean Moulin - Lyon3, est professeur de gestion de projet à l'UQAC depuis 2000. Il est membre du LEMGP(*) au sein duquel ses intérêts de recherche portent principalement sur le leadership de projet ainsi que sur les phénomènes politiques et la gestion des parties prenantes dans les projets. Il a œuvré pendant plusieurs années à différents titres dans la gestion de projet pour diverses organisations publiques et privées en France et au Québec.

christophe_leyrie@uqac.ca (*) Membre AFITEP

Julien BOUSQUET

Ph. D., est professeur de marketing à l'UQAC depuis 2003. Ses intérêts de recherche portent principalement sur le marketing de projet et le relationnel de projet dans la dynamique des parties prenantes. Directeur de la maîtrise en gestion de projet et du LEMGP(*), il enseigne, entre autres, au niveau de la méthodologie et de l'analyse des données qualitatives.

julien_bousquet@uqac.ca (*) Membre AFITEP

Lamine KOURAOGO

Etudiant à la maîtrise en gestion de projet (volet recherche) à l'Université du Québec à Chicoutimi.
Recherche effectuée dans le cadre des travaux du laboratoire (LEMGP(*)).

(*) Membre AFITEP

(*)LEMGP : Laboratoire d'études multidisciplinaires en Gestion de Projet

http://www.uqac.ca/recherche/organismes/lemgp.php

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Dossier

↩p1

> Management des parties prenantes :

Les parties prenantes, un enjeu de société,

Le 7ème symposium sur l'éthique des affaires, en 2011, a traité en profondeur des parties prenantes et leur nécessaire prise en compte dans le management des organisations, dans une vision globale et durable. A cette occasion « La Tribune » en Mai 2011 consacrait un numéro spécial n°4728 à ces « amis critiques qui vous veulent du bien ».
A travers ces courts extraits, nous avons souhaité encourager nos lecteurs à poursuivre et à enrichir leur réflexion par une lecture de l'ensemble de ce dossier(lien en fin d'article).

Des acteurs désormais incontournables

L'édito de Pascale BESSES BOUMARD, Rédactrice en chef à « La Tribune » nous fait une description courte mais démonstrative.

«Stakeholder» : ce vocable anglo-saxon est entré dans les mœurs de l'économie et des entreprises françaises depuis quelques années, très vite traduit en « parties prenantes» »...

« Désormais, il est impossible de ne pas prendre en compte en amont de toute décision ces fameuses parties prenantes afin de vérifier le bien-fondé d'un projet. »...

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 17

Ces entreprises qui font rimer transparence et performance

Elisabeth LAVILLE, Fondatrice & directrice de Utopies souligne que l'entreprise de demain sera inclusive ou ne sera pas !

« Dans un monde d'une complexité croissante, les entreprises leaders de demain seront celles qui, pour renforcer leur résilience aux crises et anticiper les évolutions de la société, auront su mettre en place des stratégies innovantes pour discuter, collaborer voire même décider avec leurs publics.

L'ancien paradigme de la communication institutionnelle, focalisé sur la médiatisation des "bonnes nouvelles", a vécu : »...

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 18

L'entreprise ? Un organisme vivant !

Jean-Christophe CARTERON, Directeur de la RSE à Euromed Management s'interroge

« L'analyse conventionnelle décrit l'entreprise comme une somme de compétences, une juxtaposition de moyens ou un assemblage de départements. L'approche systémique quand à elle, l'associe à un organisme vivant où tout est lié, interconnecté et interdépendant. Ainsi, vue sous cet angle, une entreprise cherchant à conserver une bonne performance ne doit laisser en souffrance aucune de ses composantes. »...

« serait donc plus la somme des maximums de chacune des entités mais la recherche de l'optimum du tout. »

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 19

La valeur durable : Réinventons les critères de performance

Dr Tobias HAHN et Dr. Frank FIGGE, Professeurs chercheurs à Euromed Management

« Le traditionnel calcul de la performance des entreprises focalisé uniquement sur la création de valeur économique trouve vite ses limites lorsqu'on prend en considération la perspective d'une création de valeur du point de vue du développement durable.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Le défi majeur de l'évaluation de la performance durable des entreprises est d'étendre le retour sur investissement pour couvrir d'autres ressources et donc l'ensemble des parties prenantes autres que les fournisseurs de capital. »...

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 19

Quelle place dans les négociations internationales ?

Michel DOUCIN, Ambassadeur chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociale des entreprises au ministère des Affaires étrangères et européennes

« Trois mois après son adoption, la loi Grenelle 2 s'est vue escamotée d'un de ses paragraphes qui prévoyait de recueillir l'avis des parties prenantes sur le rapport social et environnemental des entreprises : l'absence du concept dans notre bon vieux droit national allait poser des problèmes de mise en oeuvre.

Pourtant, nombre de textes normatifs internationaux donnent au concept un rôle clé dans la responsabilisation sociétale sans considérer nécessaire de le définir précisément. ISO 26000 recommande de « faire preuve de transparence en ce qui concerne ses parties prenantes ainsi que les critères et procédures utilisés pour les identifier, les choisir et dialoguer avec elles »...

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 Page 19

ONG, de l'opposition à la cocréation...

Benjamin KABOUCHE, Directeur à LPO

« Les associations de protection de la nature et de défense de l'environnement sont des organismes polymorphes avec des genèses, des orientations et des moyens très différents pour agir. »...Les associations ne sont pas les seules à se consacrer à l'environnement, à faire prendre conscience des enjeux à nos contemporains, mais elles ont des points en commun. Elles partagent une éthique et une analyse communes : le développement démographique, les évolutions techniques et la part croissante de l'économie dans les décisions politiques pèsent de plus en plus sur l'environnement et les milieux naturels. »...

« L'univers entrepreneurial n'est pas drapé des mêmes vertus ; cela se traduit généralement par une forte méfiance des ONG. »...

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 20

Pour un nouveau pacte avec les collaborateurs

<<Agnès RAMBAUD-PAQUIN et Thierry MARNEFFE,>>>>>>>

cofondateurs Des Enjeux Et Des Hommes

« Les tribunaux ont fini par donner raison à l'action en nom collectif de 1,5 millions d'employées contre Walmart qui avait fait grand bruit au premier semestre 2010. Si la mobilisation massive de cette « class action » au nom de la discrimination féminine reste singulière, elle montre néanmoins que les rapports de force entre collaborateurs et entreprises ont connu un tournant. »...

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 20

Une stratégie gagnante pour le groupe La Poste

Jean-Paul BAILLY, PDG du groupe La Poste.

« Aujourd'hui, près de 75 % des entreprises parlent de développement durable. Dès 2003, j'avais la conviction qu'engager le Groupe La Poste sur la voie du développement durable, c'était se doter d'un levier d'amélioration de son efficacité économique. La performance durable suppose la bonne santé de l'entreprise, des postiers, de la planète et la construction de la confiance de toutes les parties prenantes. La nécessaire transformation de l'entreprise se fait en étroite collaboration avec elles. »...

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 21

Et si on écoutait l'autre voix des actionnaires ?

Anne Catherine HUSSON TRAORE, Directrice Générale, Novethic.

« Les actionnaires sont eux aussi des parties prenantes, rarement associés à des exigences de développement durable envers les entreprises, mais plutôt à celles des rendements financiers considérés comme directement ou indirectement responsables de dommages environnementaux et sociaux. Et pourtant... »...

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 21

La fonction achat au cœur des enjeux

<< Robert SPENCER et Frédéric PREVOT >>, Titulaires de la chaire Achat Responsable, Euromed Management.

« La fonction Achats est sans conteste au coeur de la mise en place réussie des stratégies de développement durable. Les pratiques et la stratégie achats sont non seulement impactées par les agissements de multiples parties prenantes internes et externes à l'entreprise, mais ces mêmes pratiques conditionnent à leur tour les comportements de ces acteurs.
L'acheteur se trouve ainsi confronté à la nécessité d'intégrer la complexité de ses interdépendances dans sa démarche de tous les jours. Ceci n'est pas sans poser problème, »...

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 21

Dialogue : les facteurs clés du succès

Dorothée BRIAUMONT, Directrice générale, Comite 21.

« Le dialogue avec ses parties prenantes ne s'improvise pas. Il s'agit d'une posture solennelle de l'entreprise : aller au-delà de l'information ou de la communication. Même si elle reste toujours libre in fine, l'entreprise s'engage à consulter sur une décision avant qu'elle ne soit prise, à être responsable et transparente. Le dialogue peut prendre diverses formes : ... »

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 22

Norme : ISO 26000 clarifie la responsabilité sociétale

Christian BRODHAG, Directeur de Recherche à l'Institut Henri Fayol, École des Mines de SaintÉtienne, ancien délégué interministériel au développement durable

« L'ISO a mis en place un processus de négociation multi-parties prenantes - entreprises, gouvernement, syndicats, consommateurs ONG et consultants - appartenant à 99 pays ainsi que des organisations internationales pour aboutir à des lignes directrices pour la responsabilité sociétale : l'ISO 26000. Un large consensus mondial s'est porté vers un système hybride qui reconnaît le rôle des parties prenantes mais aussi le cadre institutionnel en mettant au centre de la responsabilité sociétale le développement durable et les normes internationales de comportement, c'est-à-dire le droit international.

Sur ces bases, l'engagement de l'entreprise vise avant tout à maîtriser ses impacts et à rechercher un apport positif sur la société et l'environnement. »...

Voir aussi la cartographie par Julie Vermont, diplômée d'Euromed Management

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 22

Engagement : volontaire ou réglementé ?

Claude FUSSLER, Conseiller Spécial, United Nations Global Compact

« Pour la majorité des entreprises et de leurs organisation patronales le choix est clair : seul le modèle du volontariat est tolérable et efficace. Ce modèle part d'un cadre de bons principes, tels que le Pacte Mondial des Nations Unies, les Principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales ou, dès maintenant, la nouvelle norme ISO 26000. »...

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 23

Gouvernance : nouvelle donne...

Vinca BIGO, Professeur chercheur, Euromed Management

« Une gouvernance responsable passe par une écoute active et une sélection engagée des parties prenantes. Alors que l'on engage des guerres au nom de la démocratie, ce concept peine encore à émerger dans les modes de gouvernance de nos entreprises.

Qu'elle soit représentative ,ou participative, la démocratie parée de vertus pour la gestion des états semble une utopie irréaliste dans le monde des affaires.

Qui dit responsable dit « capable de répondre »...

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 23

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Quand les écoles s'ouvrent aux parties prenantes.

Antony BUONO, Fondateur du centre « Alliance for Ethics and Social Responsibility », Bentley University - Boston

Bernard BELLETANTE, Directeur général d'Euromed

« Ayant comme mission de former les managers, les Business School sont les cibles récurrentes de questionnement quant au rôle qu'elles ont pu jouer dans l'émergence des crises financières, écologiques ou sociales. Cela a conduit bon nombre d'établissements d'enseignement supérieur à mettre d'avantage l'accent sur l'éthique et la responsabilité managériale. Pour assurer leur mission dans un monde en perpétuelle mutation, les Business Schools doivent néanmoins aller bien au delà de quelques cours isolés sur des problématiques de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises)... »

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 23

Quelle gestion des parties prenantes en 2050 ?

Pierre RADANNE, Président de l'association 4D, ancien président de l'Ademe.

« 2050. Probablement la date la plus déterminante de ce siècle. Celle d'un grand basculement, avec la fin de la croissance démographique humaine. Avec 9 milliards d'habitants, dix fois plus qu'en 1800. Celle aussi de l'échéance fixée pour une division par deux des émissions de gaz à effet de serre et également le moment de la confrontation à la rareté des combustibles fossiles.

L'humanité devra donc avoir réussi d'ici là à gérer collectivement sa planète, la seule planète habitable dans ce coin de galaxie. La grande aventure du XXe siècle sera ainsi l'instauration d'une gouvernance mondiale »...

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 24

Pour en savoir plus

- **UTOPIES et AccountAbility** – Critical Friends – mars 2007 – France/Royaume-Uni. Ce guide franco-britannique donne un éclairage sur les pratiques de dialogue avec les parties prenantes, en faisant un focus sur les panels, ces lieux d'échanges réguliers où un échantillon représentatif de parties prenantes d'une entreprise donnée échange avec les dirigeants sur ses attentes.

- **ORSE – Engagement avec les parties prenantes** (versions espagnole et anglaise) – 2010 (version française) - France/ Union européenne. Ce guide européen a pour objectif de donner des clés de mise en oeuvre de dialogue et d'engagement avec 6 parties prenantes (ONG, fournisseurs, actionnaires, salariés, communautés locales, autorités publiques) avec un focus outils en amont sur la cartographie et les panels.

- **DELOITTE** - Ouvrir la porte à vos parties prenantes : la clé du développement durable - Une approche stratégique du dialogue entre entreprises et parties prenantes – 2008 – Canada. Cette étude décrit les différents niveaux et catégories d'engagement avec les parties prenantes, et le sens stratégique que cela recouvre. Cette étude, canadienne, est le prolongement d'une réflexion française commencée en 2007.

- **IFC (International Finance Corporation)** – Dialogue avec les parties prenantes – mai 2007 – États-Unis. Ce guide pose les éléments d'un dialogue avec les parties prenantes dans les projets de développement et d'ancrage dans les territoires. Il illustre son propos de bonnes pratiques d'entreprises mondiales.

Supplément au n° 4728 du 20 mai 2011 - Page 24

Pour retrouver l'article complet :

www.campusresponsables.com/sites/default/files/ressources/la_tribune_-_parties_prenantes_ces_amis_critiques_qui_vous_veulent_du_bien.pdf

NDLR : Euromed Management est devenu **Kedge business School**

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Les Panélistes du 7ème symposium sur l'éthique des affaires

Christophe ALLIOT,
Administrateur,
FLO

Isabelle AUTISSIER,
Présidente,
W.W.F. France

Neil BARRETT,
Vice président en charge de la RSE,
Sodexo

Daniel
BAUMGARTEN,
Directeur du développement durable, Séché Environnement

Bernard
BELLETANTE,
Directeur général et Doyen,
Groupe Euromed Management

Pascale
BESSES-BOUMARD,
Rédactrice en chef,
La Tribune

Dorothée
BRIAUMONT,
Directrice générale, Comité 21

Christian BRODHAG,
Directeur de la recherche,
École des Mines Saint-Etienne

Ann BUCHHOLTZ,
Professeur,
Rutgers University

Jean-Pierre
BUGADA,
Responsable de la communication France et Monaco

Anthony F. BUONO, Professeur. de management et de sociologie et Directeur exécutif,
Bentley Alliance for Ethics and Social Responsibility

Jean-Christophe CARTERON
Directeur du département de la Responsabilité sociale de l'entreprise,
Groupe Euromed Management

François DAVY,
Directeur régional,
Adecco Groupe France

Thierry DEDIEU,
Secrétaire confédéral,
CFDT

François FATOUX,
Directeur,
ORSE

Lisle FERREIRA,
Manager, PRME Secrétariat,
United Nations Global Compact

Robert FREDERICK,
Professeur & Chaire, Département de Philosophie,
Bentley University

Claude FUSSLER,
Conseiller spécial,
United Nations Global Compact,

Michael HOFFMAN,
Professeur,
Bentley University

Anne-Catherine
HUSSON TRAORE,
Directeur,
Novethic

Benjamin KABOUCHE,
Directeur,
LPO

Rick LACAILLE,
Vice-président exécutif,
State Street Global Advisor

Elisabeth LAVILLE,
Directeur,
Utopies

Philippe LEVEQUE,
DG,
Care France

Mitch LEVENTAL,
Vice-président des Affaires Internationales, State University of New York & Conseiller Senior,
United Nations Global Compact

Myriam
MASETRONI,
DG,
Primagaz

Andrew MILLINGTON,
Directeur,Centre for Business, Organizations & Society, University of Bath

Nicolas
MOUNARD,
DG,
Altereco

Thierry
MARNEFFE,
Co-fondateur des Enjeux et des Hommes

Jacob
PARK,
Professeur,
Green Mountain College

Sybille
SACHS,
Professeur,
University of Zurich,

Rajendra SISODIA,
Professeur,
Bentley University

Zannie VOSS,
Professeur,
Southern Methodist University & Euromed Management,

Patrick
WILDLOECHER,
Conseiller du président,
La Poste

Monika
WINN,
Professeur,
University of Victoria,

Stephen
YOUNG,
Directeur exécutif Monde,
Caux Round Table.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Focus

↩p1

> Séminaire RAPF / OIF - mercredi 4 décembre de 09h00 à 13h00 :

"Former en français : un atout pour la compétitivité mondiale"

L'Organisation internationale de la Francophonie (OIF)
et
le Réseau des associations professionnelles francophones (RAPF),
ont organisé un Séminaire
"Former en français : un atout pour la compétitivité mondiale"
le mercredi 4 décembre de 09h00 à 13h00
au siège de l'OIF – 19-21 avenue Bosquet 75007 PARIS

Depuis sa création en 2011, le Réseau des associations professionnelles francophones (RAPF) permet aux douze associations membres signataires de la **Charte des associations professionnelles francophones** de partager leurs expériences et de définir ensemble des stratégies de promotion de la langue française dans ses usages professionnels, en plus de mettre en évidence leur valeur ajoutée pour la Francophonie économique.

L'Organisation Internationale de la Francophonie (OIF), qui a soutenu la mise en place du réseau depuis ses débuts, accompagne son développement.

Le Séminaire que le RAPF organise le 4 décembre 2013 portera sur **la formation professionnelle dans l'espace francophone**, un thème pour lequel les associations membres sont toutes fortement engagées, tout particulièrement en Afrique.

Dans un contexte où la concurrence augmente sur la scène mondiale, la formation professionnelle peut constituer un facteur d'accroissement de la compétitivité des entreprises privées et publiques, notamment en favorisant le recrutement d'un personnel qualifié et spécialisé et en permettant aux entreprises de demeurer à l'affût des nouvelles connaissances et des nouveaux savoir-faire.

Cependant, pour que ce but soit atteint, les programmes de formation doivent être adaptés aux besoins réels des entreprises. En outre, il importe que les formations dispensées bénéficient d'une large reconnaissance. Dans cette perspective, les associations professionnelles de l'espace francophone peuvent jouer un rôle déterminant, notamment en ce qui concerne l'harmonisation des cursus, la mobilité internationale des stagiaires et l'adoption de normes internationales (comptables, financières, techniques, etc.).

Les institutions nationales et internationales, par la mise en place de politiques et de programmes ciblés, peuvent également contribuer à ce que la formation professionnelle constitue un levier de croissance pour les entreprises. En Afrique, où l'on observe simultanément un taux de chômage élevé chez les jeunes et une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la formation professionnelle apparaît comme un vecteur de changement potentiel. Toutefois, les pays de ce continent font face à des réalités spécifiques – qui sont liées à la structure des économies locales–dont il faut absolument tenir compte pour réfléchir aux perspectives futures.

Le Séminaire constituera une occasion, entre autres, de faire valoir les atouts, les bonnes pratiques et la valeur ajoutée des réseaux professionnels au sein de l'espace économique francophone et de rappeler que ces derniers auront un rôle à jouer dans le processus d'élaboration de la stratégie économique de la Francophonie qui sera présentée au Sommet de Dakar, en novembre 2014.

À terme, les travaux du Séminaire serviront à préparer le cahier des charges de l'étude sur la formation professionnelle que mènera le RAPF en 2014.

Le Séminaire, dont le programme figure ci-après, accueillera dans l'Espace public d'information de l'OIF environ 70 responsables d'institutions, d'entreprises et d'organismes socioéconomiques publics et privés.

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 | La Revue Francophone du Management de Projet | 3ème trimestre 2013

Focus

↩p1

> Séminaire RAPF / OIF - mercredi 4 décembre de 09h00 à 13h00 :

"Former en français : un atout pour la compétitivité mondiale"

8h45	**Café d'accueil**
9h	**Mot de bienvenue de Clément Duhaime,** Administrateur de l'OIF **Introduction par Lionel Zinsou,** Président de PAI Partner (à confirmer)
9h30	**Table ronde N°1 : Les attentes et besoins des entreprises en matière de formation : quelle valeur ajoutée des associations professionnelles ?,** animée par Ivan Kabacoff (TV5 Monde) avec: * **Marianne Condé Salazar,** représentante de la Conférence Permanente des Chambres Consulaires Africaines et Francophones (CPCCAF), France * **Henri-Séverin Assembé,** Président de l'Association Professionnelle pour l'Education et la Communication sur la Normalisation(COMNOR), Cameroun * **Alphonse Naby,** Président de l'Association burkinabée des technologistes biomédicaux(ABTEB),Burkina Faso
10h30	**Table rondeN° 2 :Les initiatives des institutions francophones en matière de formation professionnelle: quelles perspectives, quels défis?,** animée par IvanKabacoff (TV5 Monde) avec: * **Benedikt Hauser,** Chef Stratégie de l'éducation et coopération en éducation, Secrétariat d'État à la Formation, la Recherche et l'Innovation, Suisse * **Barbara Murtin,** Spécialiste de programme, formation professionnelle et technique, Direction de l'éducation et de la jeunesse,OIF * **Saliou Diouf,** Directeur de l'Enseignement technique, Ministère de la Formation professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Artisanat, Sénégal
11h30	**Table ronde N°3: Les bonnes pratiques en matière de formation professionnelle: l'expertise des associations du RAPF,** animée par IvanKabacoff (TV5 Monde) avec: * **Ihiya Awi-Alher,** Directeur des Formations et de l'Innovation Pédagogique, ResponsableTI, Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2iE), Burkina Faso * **Dominique Ledouble,** Expert-comptable (FIDEF), France * **Gérard Neyret,** Ingénieur ECP, spécialiste en maintenance industrielle et en formation professionnelle technique (UISF), France
12h30	**Conclusions de Michèle Cartier LeGuérinel,** Présidente du RAPF

Les Membres du RAPF:

L'Association du Notariat Francophone (ANF)

La Fédération des Géomètres Francophones (FGF)

La Fédération Internationale des Experts-comptables et Commissaires aux comptes francophones (FIDEF)

Le Réseau Normalisation et Francophonie (RNF)

L'Union Internationale des ingénieurs et scientifiques utilisant la langue française (UISF)

L'Association Francophone de Management de projet (AFITEP)

La Conférence Internationale des Ordres de Pharmaciens Francophones (CIOPF)

L'Association internationale des technologistes biomédicaux (ASSITEB-BIORIF)

L'Assemblée des fonctionnaires francophones des organisations internationales (AFFOI)

La Fédération Internationale des Organisations de Physiothérapeutes francophones (FIOPF)

Le Secrétariat International des Infirmières et Infirmiers de l'Espace francophone (SIDIIEF)

Le Réseau Maintenance Francophone de l'Association française des ingénieurs et responsables de maintenance (AFIM)

N.B.: Le CJD International signera prochainement la Charte du RAPF

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Focus

↩p1

>Commission Terminologie AFITEP :

Échanges en ligne sur les 100 mots clés du management de projet

clés du Management de Projets, de Programmes et de Portefeuilles de projets

Choisir les 100 termes essentiels du Management de projets, de programmes et de portefeuilles de projets pourrait sembler une gageure... pourtant c'est indispensable !
Pour faciliter le choix de ces 100 mots clés et démarrer la préparation de la 6ème édition du « Dictionnaire du Management de projet », nous vous invitons à nous faire part de vos remarques et suggestions sur les termes sélectionnés et sur la pertinence des définitions données.
Afin d'amorcer le débat, la première liste, celle des « Termes fondamentaux » est mise en ligne sur Viadeo et LinkedIn. Nous attendons vivement vos réactions.
Tous les quinze jours un nouveau thème, parmi les 12 ci-dessous, sera abordé.
Merci d'avance pour votre contribution à ces échanges.

Hervé COURTOT
Responsable de la Commission « Terminologie » de l'AFITEP

Les thématiques qui seront traitées au fil des semaines sont les suivantes :

1. Termes fondamentaux
2. Cycle de vie du projet.
3. Evaluation d'un projet.
4. Organisation d'un projet.
5. Gestion d'un projet.
6. Management du contenu d'un projet, programme, portefeuille de projets.
7. Management des parties prenantes et communication.
8. Management des compétences et des ressources.
9. Management des coûts d'un projet.
10. Management des délais d'un projet.
11. Management des risques d'un projet.
12. Management de la qualité d'un projet.

NB : Dans les définitions données, les mots écrits en gras et suivis d'un astérisque (*) renvoient à un terme défini de la 5ème édition du « Dictionnaire du Management de projet ».

Linkedin

Viadeo

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Focus

↩p1

>Commissions AFITEP, une nouvelle commission :

Commission Chef de projet & Analyste d'affaires – travailler ensemble

La commission commune AFITEP / IIBA France,
A commencé ses travaux de réflexion autour de l'articulation des fonctions

Chef de projet et Analyste d'affaires

Pour plus d'informations cliquez ici

Participation aux travaux (*) sur inscription à :
adherent@afitep.org.

(*) pour les adhérents à jour de leur cotisation 2013

Actualités AFITEP

↩p1

>Séminaire CNES / AFITEP - Lundi 2 décembre :

De l'idée à la sélection du projet

cnes CENTRE NATIONAL D'ÉTUDES SPATIALES

Organisé par :
Le Centre de Compétence Technique Management et Projets du CNES
et l'AFITEP, Association Francophone de Management de Projet

AFITEP Association Francophone de Management de Projet

Ces dernières années, nous observons clairement que les projets sont soumis à des processus de sélection de plus en plus compétitifs (sélection parfois déjà dans les entreprises elles-mêmes, sélection par les structures d'excellence, par les agences nationales ou internationales, par l'Union Européenne...).

L'idée de ce séminaire est d'identifier, autant que faire se peut, les mécanismes mis en jeu durant ces phases amont pour donner aux porteurs de projets leur meilleure chance de sélection. Seront en particulier abordés :

- L'émergence de l'idée du projet au sein de l'entreprise ;
- Le processus de créativité de ces idées ;
- Les critères de sélection ;
- L'organisation mise en place pour accompagner la phase de montage ;

Le séminaire croisera différents domaines d'activités : espace, automobile, aménagement du territoire, neurosciences.
Il aura lieu le 02/12 de 9h à 16h30 au siège parisien du CNES (Salle de l'Espace).

Pour vous inscrire : CNES séminaire 2 décembre 2013

Le séminaire aura lieu au CNES, 2 Place Maurice Quentin 75001 Paris

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Actualités AFITEP

p1

>Séminaire CNES / AFITEP - Lundi 2 décembre :

De l'idée à la sélection du projet (suite)

Programme

9h00	***Accueil***	
9h30	Introduction du séminaire	**T. Duquesne** Direction Stratégie et Programme, CNES
9h40	Présentation du déroulement du **séminaire**	**Comité d'Organisation**
9h45	Vision académique globale et illustration dans le domaine automobile	**C. Midler** CRG Ecole Polytechnique
10h30	Processus et sélection de très grandes infrastructures de recherche)	**P. Lavocat** TGIR
11h00	***Pause***	
11h15	L'exploration des idées et la sélection des projets au CNES	**Ph Raizonville, C. Fratter, J. Vila** CNES
12h00	l'adhésion des parties prenantes dès l'avant-projet	**A. Eyambe Ekalle** Institut Panafricain pour le Développement d'Afrique Centrale
12h30	***Déjeuner***	
14h00	Problématique du choix des projets de développement de territoires	**H. Brandenburg**, Université d'Economie de Katowice
14h30	Comment « Human Brain Project » a gagné la compétition du plus grand fond scientifique européen ?	**G. Escher** EPFL
15h00	Débat	**M. Miny**, AFITEP, **Intervenants**
16h30	***Clôture***	

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 La Revue Francophone du Management de Projet 3ème trimestre 2013

Actualités AFITEP

↩p1

>Journée MICROSOFT - Jeudi 12 décembre :

Journée du Management de Projet 2013

A l'occasion des dernières innovations de la version du logiciel Microsoft Project, DantotsuPM, Microsoft et leurs partenaires, dont l'AFITEP, sont heureux de vous inviter à une journée dédiée au Management de Projet.
Outils collaboratifs, réseaux sociaux, méthodes, tableaux de bord : échangeons ensemble sur les bonnes pratiques permettant de concilier management de projet structuré et collaboration réussie !

12 décembre – Paris – Journée du Management de Projet 2013

9 :30 – 9 :45	**Accueil et Introduction** : Michel Operto et Giampaolo Battaglia
9 :45 – 11 :15	**Project Portfolio Management collaboratif**
•	Daniel Ginet, dgpromanagement : SMP2, une approche collaborative de la gestion de Portefeuille de Projets
•	Sébastien COGNET, ISPA Consulting: le PPM : objectifs, intérêts, challenges et ROI
*	Yannick Le Pogam, IIL : L'importance de la collaboration (et du PMO) dans la gestion de projets complexes
11 :15 – 12 :15	**Let's go Online !**
*	Vincent Capitaine, Campana & Schott et Giampaolo Battiglia, Microsoft : Project & Sharepoint online
12 :15 – 13 :45	**Pause déjeuner et espace partenaires**
13 :45 - 14 :30	**Défi : Testez vos connaissances avec le Trivial Pursuit™**
*	Lenny Descamps, APMG France et Walter Jadot, Orsyp
14 :30 – 16 :00	**Retours d'expériences collaboratives**
•	Alain Tchatalian, CG13, pour Teamsquare : Suivi de l'exécution des procédures de marché public avec Microsoft Project Server dans les collectivités
•	Christelle Fritz : Le management de projet d'une expérimentation dans le monde 2.0.
*	Xavier Trottin, Campana & Schott : Collaboration sociale et management de projet
16 :00 – 17 :00	**Table Ronde : Enjeux de la « Business Intelligence » dans les projets**
•	Martine Miny, présidente de l'Afitep
•	Stéphane Derouin, PDG de PMGS
•	Lenny Descamps, Responsable France de l'APMG
•	Christelle Fouquiau, PMI France
•	Intervenant Microsoft France, Business Intelligence

Pour vous inscrire : Journée MICROSOFT 12 décembre 2013

La journée aura lieu :
Le Campus MICROSOFT
Centre de Conférences
41, quai du Président Roosevelt
92130 Issy Les Moulineaux Île-de-France

Afitep La Cible. Tous droits réservés pour tous pays

La Cible

publiée par AFITEP Association Francophone de Management de Projet

| découvrir | consulter | recevoir | rechercher | utiliser | s'exprimer |

N° 122 | La Revue Francophone du Management de Projet | 3ème trimestre 2013

découvrir

↩p1

Publiée de manière continue depuis sa création en 1982, La Cible est la seule revue francophone en management de projet.

Vecteur privilégié de communication entre tous les acteurs de projet, La Cible est éditée par l'AFITEP, Association Francophone de Management de Projet et comprend 4 numéros par an.

Le comité de rédaction de La Cible accueille bien volontiers et largement, les articles de toutes celles et de tous ceux qui souhaitent témoigner de leurs expériences ou faire part de leurs réflexions, sous leur pleine et entière responsabilité.

Nous espérons que les thèmes proposés ci-contre sauront vous inspirer et déclencher votre envie de faire partager vos expériences.

Alors, n'hésitez pas à envoyez, dès aujourd'hui, vos projets d'articles à : lacible@afitep.org.

Thèmes retenus pour les différents numéros de La Cible :

La Cible 123 : « La gestion des portefeuilles de projets » – 4ème trimestre 2013.

La Cible 124 : « Les méthodes de management de projet » – 1er trimestre 2014.

La Cible 125 : « Management de projet des collectivités territoriales » – 2ème trimestre 2014

L'équipe de rédaction de La Cible remercie par avance les auteur(e)s pour leurs contributions et le respect des recommandations de rédaction pour leurs articles (ces recommandations sont téléchargeables à partir du site AFITEP < http://www.afitep.org >, rubrique « La Cible »).

consulter

Pour consulter les n° de La Cible, tout adhérent a accès aux anciens n° ainsi qu'à certains articles en accédant au site : < http://www.afitep.org >, rubrique « anciens numéros »

recevoir

La Cible est téléchargeable depuis le site de l'AFITEP <http://www.afitep.org>, rubrique « La Cible »

rechercher

Pour tous renseignements concernant les auteur(e)s, l'AFITEP, La Cible,... allez sur le site AFITEP :
<http//www.afitep.org>, rubrique « La Cible »
Vous pouvez aussi envoyer vos questions, interrogations à lacible@afitep.org

utiliser

Toute représentation, reproduction ou adaptation, par quelque procédé que ce soit, est soumise à l'autorisation écrite préalable de l'AFITEP et des auteurs concernés.

Pour toutes demandes ou informations contacter :
lacible@afitep.org

s'exprimer

Réagissez aux articles, exprimez vos avis, vos points de vue, vos interrogations...voire vos états d'âme.

Envoyez vos commentaires, suggestions, propositions,... par email à : lacible@afitep.org
Vous pouvez aussi nous téléphoner au 01 55 80 70 62